

Sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistotyön kehittäminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Marika Järvinen

Tekijä tai tekijät Marika Järvinen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009
Raportin nimi Sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistotyön kehittäminen ja siihen vaikuttavat tekijät	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 9
<p>Opettajat tai ohjaajat Timo Rautiainen</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto yksikön toimistotyö ja sen kehittäminen, sekä työn kehittämiseen oleellisesti vaikuttavien seikkojen huomioiminen. Tutkimusongelmana oli yksikön toimistotöiden jakaminen uudelleen tasapuolisesti kolmen toimistonhoitajan kesken ja ehdotuksen tekeminen toimistotöiden uudelleen jakamiseksi. Vuonna 2010 tapahtuneen organisaatiouudistuksen jälkeen töitä ei ole jaettu uudelleen, vaikka työt ovat lisääntyneet ja muuttuneet. Lisäksi toimistonhoitajien määrää on lisätty 20 %:lla.</p> <p>Tutkimusaineistona käytettiin toimistonhoitajien olemassa olevia vanhoja tehtäväkuvia, sähköpostilla tehtyä kyselyä esimiehille ja vapaamuotoista haastattelua toimistonhoitajille. Lisäksi käytettiin hyväksi tutkijan omia kokemuksia ja tietoja, jotka on kerätty vuosien aikana toimistonhoitajan tehtäviä tehdessä.</p> <p>Kysely lähetettiin seitsemälle esimiehelle kesäkuussa 2011 ja vastauksia saatiin kuusi. Toimistonhoitajien haastattelut tehtiin kesä- ja heinäkuussa 2011. Tuloksia analysoitiin ja raportti kirjoitettiin syksyllä 2011.</p> <p>Toimistonhoitajien vanhoja tehtäväkuvia tutkittiin ja esimiehiltä sekä toimistonhoitajilta saatuja ehdotuksia ja huomioita analysoitiin. Tutkimustuloksista ilmeni, että toimistonhoitajien välinen yhteistyö ja tiedonkulku, sekä sijaistamisjärjestelyt kaipaivat eniten muutosta tehtävien uudelleenjaon lisäksi.</p> <p>Tässä tutkimuksessa annetut ehdotukset toimistonhoitajien tehtävien jakamiseksi uudelleen ja uusien tehtäväkuvien käyttöönottamisella, sekä kohdeorganisaatiolle tehdyillä muilla ehdotuksilla voidaan parantaa yhteistyötä ja tiedonkulkua toimistonhoitajien ja muun henkilöstön kesken, sekä parantaa työilmapiiriä ja työhyvinvointia.</p>	
<p>Asiasanat Toimistotyö, kehittäminen, organisointi, ajankäyttö, muutos, muutosvastarinta, viestintä, tiimityö.</p>	

Degree programme in Business Administration

Authors Marika Järvinen	Group or year of entry 2009
The title of thesis The development of office work and factors affecting it in social work and after-care in out-of-home placement	Number of pages and appendices 48 + 9
Supervisor(s) Timo Rautiainen	
<p>This thesis focuses on the development of office work and factors affecting it in social work and after-care in out-of-home placement, considering the factors that substantially affect work development. The main research problem was that the unit's office work must be redistributed equally among the three office managers and a proposal for that must be made. After the reorganization of 2010 the work has not been redistributed even though the work has increased and changed. Moreover the number of office managers has been increased 20 %.</p> <p>This study was based on the office managers' old job descriptions, an inquiry of the superiors, sent by e-mail and free-form interview of the office managers. Moreover, own experiences that have been collected over the years, in the duties of the office manager were exploited.</p> <p>The inquiry was sent to seven superiors in June 2011 and responses were received from six of them. The office managers were interviewed in June and July 2011 and the results were analyzed and the report was written in autumn 2011.</p> <p>The old job descriptions of the office managers were studied and proposals and observations from the superiors and office managers were analyzed. The results of this study revealed that the cooperation, flow of information between office managers and the substitute system need change the most in addition to the redistribution of tasks.</p> <p>The proposals that are given in this study, to redistribute the office managers' duties and introduce the new job descriptions and other proposals that were made to the organization can improve cooperation, flow of information between office managers and the whole working environment and well-being.</p>	
Key words Office work, development, organization, time management, change, resistance to change, communication, teamwork.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoite.....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne ja aiheen rajausta.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Toimistotyön kehittäminen ja siihen vaikuttavat tekijät	5
2.1	Toimistopalvelut.....	5
2.1.1	Toimistotyön kehittyminen.....	6
2.1.2	Oman työn suunnittelu ja ajanhallinta	7
2.1.3	Tehokas ajankäyttö.....	7
2.1.4	Toimistotyön tehokkuus ja tuottavuus	9
2.2	Organisaation kehittäminen	10
2.2.1	Työn organisoinnin tarve	11
2.2.2	Työyhteisölähtöinen kehittäminen ja prosessikehittäminen	12
2.2.3	Työyhteisö oman toimintansa kehittäjänä.....	13
2.3	Muutos.....	15
2.3.1	Muutoksen perustan luominen	15
2.3.2	Muutoksen johtamisessa onnistuminen	16
2.3.3	Muutosvastarinta	17
2.3.4	Viestintä muutoksessa.....	18
2.4	Ryhmä- ja tiimityö	19
2.4.1	Ryhmä vai tiimi	20
2.4.2	Työyhteisön ja tiimin kehitysvaiheet.....	20
2.4.3	Tiimin muotoutuminen	21
2.4.4	Ryhmän järjestäytyminen.....	21
2.4.5	Ryhmän yhdenmukaisuus.....	23
2.4.6	Erilaisuuden hyödyntäminen	24
2.4.7	Ryhmän säilyttäminen.....	24
3	Tutkimusmenetelmä	26
3.1	Kohdeorganisaation taustaa	27
3.2	Tutkimuksen käytännön toteutus.....	29

3.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	30
4	Tutkimustulokset.....	31
4.1	Nykyiset tehtäväkuvat.....	31
4.2	Kyselyn vastaukset	33
4.3	Haastattelun vastaukset	34
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	35
5	Tutkimuksen johtopäätökset ja niiden pohdintaa.....	37
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	38
5.2	Tutkimuksen hyödyt sen eri sidosryhmille.....	39
5.3	Toimenpidesuositukset tutkimuksen lähdeorganisaatiolle.....	41
5.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	45
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa tapahtui organisaatiouudistus 1.9.2010, jolloin sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikkö (SINU) aloitti toimintansa. Yksikkö kuuluu Helsingin kaupungin, sosiaaliviraston, lapsiperheiden palvelujen, perhekeskustoiminnan alaisuuteen ja sen tehtävänä on tuottaa palveluja helsinkiläisille lastensuojelun asiakkaina oleville lapsille ja nuorille, jotka ovat sijoitettuna laitoksiin tai jälkihuollossa.

Organisaatiouudistuksesta lähtien on sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistotyö ja sen tekeminen ollut haastavaa ja sekavaa, koska töitä ei ole jaettu uudelleen. Yksikkö on kasvanut jatkuvasti. Sen henkilökunta ja töiden määrä on lisääntynyt, työtehtävät ovat muuttuneet ja osa nykyisestä yksiköstä on siirtynyt lastensijaishuoltotoimistosta perhekeskustoimintaan eli toiseen toimistoon, jossa työskentelytavat ja totutut rutiinit, esimerkiksi paperien kulku on toisenlainen.

Töiden jakaminen on ollut ongelmallista myös siksi, että toimistopalveluissa on ollut tähän asti käytettävissä vain kaksi ja puoli toimistonhoitajaa, koska yhden toimistonhoitajan työpanoksesta puolet on edelleen annettu lasten sijaishuoltotoimistolle. Syksyllä 2011 tilanne kuitenkin muuttui ja toimistotyöt voidaan jakaa tasaisesti kolmen toimistonhoitajan kesken.

Tällä hetkellä toimistopalveluja tarvitsevat lähiesimiehet ja työntekijät ovat epävarmoja siitä, kenelle toimistonhoitajista mikäkin asia kuuluu ja kuka heistä hoitaa mitään työtä. Usein annettu työ on jäänyt ”ilmaan leijumaan”, koska kukaan ei varsinaisesti ole ottanut tehtävää hoitaakseen, jos sitä ei ole suoraan kenellekään henkilökohtaisesti osoitettu.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimuksen pääongelmana on miten sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistotyöt saadaan jaettua tasapuolisesti kolmen toimistonhoitajan kesken? Aluongelmina ovat miten toimistonhoitajien tehtäväkuvat saadaan selkeiksi, miten toimistopalvelut sujuvat joustavasti ja miten toimistonhoitajien työilmapiiriä parannetaan?

Tarkoituksena on selvittää sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistotyötä ja pohtia sitä, mitä kukakin tekee nyt ja miten työt voisi jakaa tasapuolisesti kolmen toimistonhoitajan kesken, sekä yhtenäistää ja selventää työkäytäntöjä. Tarkoituksena on selventää tehtäväkuvia, jotka pitäisi tehdä myös virallisesti uusiksi. Haasteena on se, että jokaisen toimistonhoitajan täytyy osata toistensa työt, sillä he sijaistavat toinen toistaan tarpeen tullen.

Tutkimuksesta on hyötyä koko sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikölle, jos toimistotyöt saadaan jaettua tasapuolisesti ja työkäytännöt yhtenäistetään ja selkeytetään. Pääasiallinen hyöty on kuitenkin toimistonhoitajilla, joiden työn sekavuus ja jakamattomuus kuormittavat myös henkisesti ja vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Kun työt saadaan jaettua tasapuolisesti ja kaikille on selvää, mitä kukakin tekee ja mikä työ kenellekin kuuluu, on työssä viihtyminen ja jaksaminen helpompaa ja työilmapiiri sekä yhteistyö paranevat.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja aiheen raja

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja empiria-osioista. Teoriaosassa käsitellään toimistotyötä, sen kehittämistä ja suunnittelua sekä organisaation kehittämistä työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen kautta ja kehittämisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Lisäksi käsitellään muutoksesta johtuvia vaikutuksia työyhteisöön ja avataan tiimityöskentelyn mahdollisuuksia työtä kehittäessä. Empiria-osio antaa vastauksia työn kehittämisen ja suunnittelemisen hyödyistä henkilöstön työhyvinvointiin ja mitä lisäarvoa tiimityöskentely antaa. Lisäksi huomioidaan muutoksen vaikutus työyhteisössä ja selvitetään miten muutos toteutetaan helpoimmin. Nykyiset toimistonhoitajien tehtäväkuvat avataan ja kartoitetaan keskeiset tehtävät.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kysely lähetettiin sähköpostilla seitsemälle esimiehelle ja kahden toimistonhoitajan kanssa keskusteltiin työtehtävien jakamisesta. Lisäksi tutkija käytti tutkimustahdassään havainnointia ja olemassa olevia tehtäväkuvia sekä pitkäaikaista toimistonhoitajan työkokemustaan yksikön palveluksessa.

Tämän opinnäytetyön tuloksena pyritään saamaan aikaiseksi ehdotus tai ehdotuksia, jossa sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuoltoyksikön toimistonhoitajien työtehtävät jaetaan tasapuolisesti kaikkien kolmen toimistonhoitajan kesken ja lisäksi pyritään antamaan ehdotus siitä, miten sijaistamisjärjestelmä olisi hyvä toteuttaa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Toimistopalvelut ovat toimintaa, joiden avulla pidetään yllä ja tuetaan yrityksen toimintaa, suunnittelua ja päätöksentekoa, taloushallintoa, viestintää, asiakirjahallintoa ja henkilöstöhallintoa. Sisäiset palvelut, kuten palkanlaskenta, kirjanpito ja tiedotus, ovat myös osa toimistotyötä. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 14.)

Toimistotyö on tehokasta silloin kun asiapaperit kulkevat ajallaan ja oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan, asiakasta palvellaan hyvin ja toiminta on taloudellista. Tehokkaan toimistotyön tavoitteena on toimistopalvelujen tuottaminen joustavasti ja taloudellisesti. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 18.)

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla parannetaan työntekijöiden ja organisaatioon kuuluvien yksiköiden välistä yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta, sillä henkilöstön vuorovaikutuksen määrä ja laatu on oleellinen osa muutosta. (Kauhanen 2003, 27.)

Työyhteisölähtöinen kehittäminen on työtoiminnan kehittämistä tavoitteiden ja viisioiden saavuttamiseksi niin, että se vastaa työssä ja työyhteisössä havaittuihin haasteisiin ja tarpeisiin. Se on käytännön työtehtävien ja -menetelmien kehittämiseksi luotu pohja, jossa painottuu nopeiden parannusten lisäksi työyhteisön pyrkimys pitkäjänteisiin parannuksiin tavoissa toimia osana organisaatiota ja toimintaympäristöä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on kehittämistyön toteuttamista kuvaava ajattelu- tai lähestymistapa, joka antaa työtään kehittävälle henkilölle ja ryhmälle raamit työn kehittämiseksi. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on yhteisen te-

kemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotettu käytäntö. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11.)

Muutoksen tarkoituksena on kohdistaa työn tekeminen oikeisiin asioihin ja lisätä työn tuottavuutta sekä tulosten laatua. Näihin vaikuttavat myös työolosuhteet ja työilmapiiri. (Roukala 1998, 15.)

Muutoksesta viestinnän tarkoitus on saada ihmiset toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokas ja oikeisiin asioihin keskittyvä viestintä ehkäisee muutoksiin liittyviä paljoja ja muutosvastarintaa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 211.)

Tiimeissä työskennellään, koska sen jäsenillä on yhteinen päämäärä tai tarkoitus ja he uskovat saavuttavansa ne paremmin, kun he toimivat yhdessä kuin jos he työskentelisivät itsenäisesti. (West 2001, 88.)

Tehtäväkuvissa kuvataan työntekijän tehtävien sisältö ja tehtävän vaativuus arvioidaan tehtäväkuvan perusteella, joka taas vaikuttaa palkkaukseen.

2 Toimistotyön kehittäminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Toimistotyöt ovat olennainen osa toimintaa. Toimistotöitä on hoidettava niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. Jotta toiminta sujuisi tehokkaasti ja taloudellisesti, on toimistotöiden suunnitteluun, tarkoituksenmukaisten välineiden ja laitteiden hankintaan sekä henkilöstön koulutukseen panostettava. (Kosonen & Pekkanen 2010, 7.)

Tuotteiden, toiminnan ja voimavarojen kehittämisen tarkoituksena on lisätä yrityksen kykyä vastata markkinoiden vaatimuksiin. Tuotteiden ja toiminnan laatua on kehitettävä, mikä tarkoittaa sitä, että asiat tehdään oikein ja oikeaan aikaan. (Roukala 1998, 12.)

Kaikissa työpaikoissa tarvitaan tasapainoista ja sisäistä kehittämistä sekä uudistamista. Työyhteisön hyvä toimivuus on vahvuutta varsinkin muutostilanteissa, mutta ennen kaikkea jokapäiväisessä perustehtävän tekemisessä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9.)

Sosiaalialalla rakenteet, toimijat ja käytännöt ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Uudistumistarvetta lisäävät asiakastyön vaikeutuminen ja työmäärän lisääntyminen, työn vaikuttavuuden lisääminen ja työntekijöiden saatavuuteen, riittävyyteen sekä jakamiseen liittyvät kysymykset. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään toimistotyön kehittämistä oman työn organisoinnin ja organisaation kehittämisen näkökulmista sekä sen vaikutusta työyhteisöön ja henkilöstön työhyvinvointiin. Lisäksi käsitellään muutosta, sen vaikutuksia työyhteisöön sekä tiimityön mahdollisuuksia työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

2.1 Toimistopalvelut

Toimistotyöhön kuuluu hyvin erilaisia tehtäviä, joita ovat tiedon käsittely, tiedon vastaanottaminen ja muokkaus sekä tiedon tallentaminen ja siirtäminen. Jotta toimiston työt toimitaisivat yrityksen päätöksenteon apuvälineenä, työskentelyn tulee olla ajantasaisista ja ripeää. (Kosonen & Pekkanen 2010, 7.)

Toimistopalvelujen avulla pidetään yllä ja tuetaan yrityksen toimintaa, suunnittelua ja päätöksentekoa, taloushallintoa, viestintää, asiakirjahallintoa ja henkilöstöhallintoa. Sisäiset palvelut, kuten palkanlaskenta, kirjanpito ja tiedotus, ovat myös osa toimistotyötä. Avoimen ja sujuvan tiedonkulun varmistaminen työnantajan ja työntekijöiden välillä, hyvän työympäristön tarjoaminen ja työtilojen varustaminen oikeilla ja toimivilla työvälineillä ovat myös toimiston tehtäviä. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 14.)

Toimistotöiden tehokas hoitaminen tukee yrityksen toimintaa, jolloin muun muassa rahaliikenne, asiakaspalvelu ja tiedonsiirto ovat joustavia ja häiriöttömiä. Jotta toimistopalvelut saataisiin pienin kustannuksin asianmukaisiksi ja käyttökelpoisiksi vaatii se tehtävien tehokasta ohjaamista ja johtamista, sekä oikean työmoraaalin mukaista henkilöstöpolitiikkaa. Tämän lisäksi henkilöstön kouluttaminen, perehdyttäminen, neuvonta ja kannustaminen tehtäviin, ovat tehokkaiden toimistopalvelujen edellytyksiä. (Aalto ym. 2007, 14.)

2.1.1 Toimistotyön kehittyminen

Tietotekniikka on kehittynyt nopeasti. Toimistotyöntekijöiden toimenkuvat ovat hämärtyneet ja työnimikkeet muuttuneet. Henkilöstöä on koulutettava jatkuvasti, jotta uusiutuvaa tietotekniikkaa voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Toimistoihin haetaan usein moniosaajaa, jolla täytyisi kuitenkin olla jonkin alueen erityisosaaminen. Ammatillisten ja tietoteknisten taitojen lisäksi toimistotyöntekijältä vaaditaan muun muassa positiivista ja avointa asennetta, asiakaspalveluhenkisyttä, joustavuutta, sopeutumista muuttuviin tilanteisiin, itsenäistä ja aloitteellista työotetta, halua kehittyä, ryhmätyötaitoja sekä yhteistyökykyä. (Aalto ym. 2007, 15 - 16.)

Nykyajan tietoyhteiskunnassa yrityksestä löytyy harvoin henkilöä, joka pystyisi hallitsemaan kaikki työtehtävät, eikä se ole tarpeenkaan. Myöskään johdon on tarpeetonta hallita kaikkea yrityksessä olevaa erikoistietoa, sillä jokainen työntekijä on oman alansa asiantuntija ja vastuussa omista työtehtävistään yritykselle sekä johdolle. (Aalto ym. 2007, 14.)

Nykypäivän toimistotyössä näkyvät työtehtävien, työympäristön ja arvojen muuttuminen sekä kehityksen nopeutuminen. Näillä on vaikutuksensa myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijöiltä edellytetään uusien työmenetelmien, työtapojen, uuden tekniikan oppimista ja osaamista, joka muuttaa samalla työyhteisöjen toimintatapoja, rutiineja ja uudistaa työnjakoa. Tämän lisäksi edellytetään sitoutumista, itsenäistä työsuoritusta ja sisäistä yrittäjyyttä. Tämä vaatii kuitenkin myös organisaatiolta tahtoa uudistua ja kouluttaa henkilöstöä. Työntekijät arvostavat työssä viihtymistä, mielenkiintoisia työtehtäviä sekä mahdollisuuksia vaikuttaa ja toteuttaa itseään. (Kosonen & Pekkanen 2010, 187.)

2.1.2 Oman työn suunnittelu ja ajanhallinta

Olennainen osa oman työn organisointia on ajan käyttäminen. Jokainen ihminen on itse paras asiantuntija suunnittelemaan, miten hänen työnsä tulisi järjestää. Omaan työhön organisoidessa tulisi miettiä mitä laatutasoa eri työsuoritukset edellyttävät ja myös sitä, että on olemassa paljon tarpeetonta rutiinityötä ja turhaa työtä, josta voidaan luopua kenenkään siitä kärsimättä. (Vakkuri 2001, 65.)

Toimistojen työt lisääntyvät ja muuttuvat koko ajan. Uusien asioiden, kuten esimerkiksi uuden tietokoneohjelman opettelu työn ohella tuo omat haasteensa työn tekemiseen ja ajanhallintaan. Ajanhallinta on sitä, että työntekijä voi keskittyä rauhassa työtehtäviinsä ja hän saa enemmän aikaa vähemmässä ajassa ja että työntekijä tuntee työtehtäviensä tavoitteet hyvin. (Kosonen & Pekkanen 2010, 188.)

Alituinen kiire, töiden ruuhkautuminen, työpaineet ja koti- ja ylityöt ovat merkki siitä, että ajankäytössä on epäonnistuttu. Työntekijällä itsellä on usein väärä käsitys omasta ajankäytöstään. Tärkeintä on selvittää mitä työntekijä tekee ja mihin hän työaikaansa käyttää. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 18.)

2.1.3 Tehokas ajankäyttö

Sanonta ”on tärkeämpää tehdä oikeita asioita kuin asioita oikein” toimii hyvin myös nykyajan työelämässä. Kovalla työnteolla ei ole merkitystä, jos aikaa ja energiaa käytetään epäolennaiseen ja tuloksen, tavoitteiden ja tulevaisuuden menestyksen kannalta jää

tärkeitä asioita tekemättä tai huonolle tekemiselle. Jokaisen tulisi miettiä omia työtehtäviään ja löytää työt tai avaintehtävät, jotka ovat oman tai organisaation tuloksen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta kaikkein tärkeimpiä ja joiden tekeminen tai tekemättä jättäminen vaikuttaa koko tiimin menestykseen. (Rytikangas 2008, 52 - 53.)

Usein annamme kiireen määrittää sen missä järjestyksessä teemme työtehtävämme, kun pitäisi miettiä, miten tärkeitä ne tehtävät ovat tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi oman työn priorisointikeino on asettaa työtehtäviä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen, jolloin saamme nelikenttämallin. (Rytikangas 2008, 59.)

	Kiireelliset asiat	Ei-kiireelliset asiat
Tärkeät asiat	1. TÄRKEÄ/KIIREELLINEN - kaikki suoraan tulokseen vaikuttavat asiat - kriisiytyvät asiat - deadline-projektit	2. TÄRKEÄ/EI KIIREELLINEN - kehittäminen, suunnittelu - vuorovaikutus - stressin ennaltaehkäisy - itsestä huolehtiminen
Ei tärkeät asiat	3. EI TÄRKEÄ/KIIREELLINEN - jotkut puhelut - osa postista - jotkut kokoukset	4. EI TÄRKEÄ/EI KIIREELLINEN - vähäpätöiset tehtävät - osa postista - osa puheluista - ajanviete, puuhastelu

Kuvio 1. Nelikenttämalli tärkeä/ei tärkeä, kiireellinen/ei kiireellinen. (Covey Stephen R.: Tie menestykseen, 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen, Gummerus 2006):. (Rytikangas 2008, 59.)

Ensimmäisen neljänneksen työtehtävät ovat tärkeitä ja kiireellisiä. Jos vietämme paljon aikaa tässä neljänneksessä, seurauksena on ainainen kiire ja stressi sekä vähäinen ajanhallinnan tunne, joka johtaa uupumukseen. (Rytikangas 2008, 59 - 60.)

Kolmannen neljänneksen työtehtävät ovat kiireellisiä, mutta eivät yhtä tärkeitä. Tässä neljänneksessä aikaa viettävä voi kuvitella tekevänsä oikeita asioita, kun hän tekee kiireellisiä asioita, mutta usein todella tärkeät asiat jäävät liian vähälle huomiolle. Seurauksena on vähäinen ajanhallinnan tunne, ainainen kiire, kriisi-ilmapiiiri ja ”tuuliviirimäinen” olo. (Rytikangas 2008, 60.)

Neljännän neljänneksen työtehtävät eivät ole tärkeitä eivätkä kiireellisiä. Jos vietämme paljon aikaa tässä neljänneksessä, emme saa aikaiseksi oikeastaan mitään ja työn tekemisen tulos jää alhaiseksi. (Rytikangas 2008, 60 - 61.)

Toisen neljänneksen työtehtävät ovat tärkeitä mutta ei kiireellisiä. Tämän neljänneksen ajankäyttöä voisi lisätä. Täältä löytyy esimerkiksi toiminnan ja toimintatapojen kehittäminen sekä ajankäytön suunnittelu. Toisen neljänneksen asioiden parissa löytyy elämään tasapainoa ja hyvinvointia sekä oman elämän ja ajanhallintaa. (Rytikangas 2008, 61.)

Kiinnittämällä huomiota siihen, miten paljon aikaa vietetään kolmannessa ja neljännessä neljänneksessä, sekä miten paljon jätetään tekemättä tai tehdään alhaisemmalla suoritusasteella, saadaan lisää aikaa suunnitteluun, kehittämiseen ja vuorovaikutukseen. Ensimmäisen neljänneksen kiireelliset ja tärkeät asiat tehdään edelleen, mutta ajan myötä suunnitteluun käytetty aika helpottaa myös tätä neljännestä. Tämä johtaa parempaan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Rytikangas 2008, 61 - 62.)

2.1.4 Toimistotyön tehokkuus ja tuottavuus

Lisää tehokkuutta ja parempia tuloksia saadaan myös järkevän mittaisella päivittäisellä työskentelyllä, koska ajan oloon työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä. Normaali työaika antaa työntekijöille hallinnan tunnetta, vähentää stressiä ja lisää onnistumisen tuntemuksia ja tätä kautta parantaa työilmapiiriä. (Lampikoski 2009, 174.)

Toimistotyö on tehokasta silloin kun asiapaperit kulkevat ajallaan ja oikeisiin paikkoihin, asiakasta palvellaan hyvin ja toiminta on taloudellista. Tehokkaan toimistotyön tavoitteena on toimistopalvelujen tuottaminen joustavasti ja taloudellisesti. Tavoitteena on myös asianmukainen ja hyvä asiakaspalvelu, hallinnollisten kustannusten pienentäminen, tietojen oikeellisuus, käytettävyyys ja oikea-aikainen saatavuus sekä toiminnan tavoitteiden saavuttaminen. (Aalto ym. 2007, 18.)

Tehokkuuden lisääminen ei vähennä stressiä, eikä pelkkä tehokkuuden kehittäminen vie pitkälle. Sen sijaan ajankäyttöä kehitettäessä painotetaan nimenomaan tehokkuuden lisäämistä niin, että asiat tehdään suunnitelmallisemmin, tehokkaammin, systemaattisemmin ja nopeammin. (Lampikoski 2009, 59.)

2.2 Organisaation kehittäminen

Organisaatiossa on sekä julkista, että kätkeytyä. Virallinen organisaatio hallitsee julkista keskustelua ja päätöksentekoa ja siihen liittyvät organisaatiokaavio, johtamisjärjestelmä päätöksentekoliminen, prosessien ja työtapojen kuvaukset toimenkuvat ja päätösvaltuudet, toimitilat ja muut fyysiset puitteet sekä organisaation oma tiedotustoiminta. Epävirallista organisaatiota ei dokumentoida, eikä sen olemassaoloa ole päätetty, mutta iso osa toiminnasta nojaa siihen. Epäviralliseen organisaatioon kuuluu työyhteisöt ja kaveriporukat nokkimisjärjestyksineen, vakiintuneet työnjaot, käytäväpuheet ja huhut, hiljainen tieto ja tavat, saada aikaan silloinkin, kun virallinen prosessi ei toimi, ryhmäpaine ja muut ilmiöt. Epävirallista organisaatiota ovat niin sanotut talon tavat ja organisaatiokulttuuri. Epävirallinen organisaatio on työyhteisön toimivuuden, hengen ja motivaation sekä työn tulosten kannalta hallitseva ja merkittävä. (Mattila 2007, 42.)

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla parannetaan työntekijöiden ja organisaatioon kuuluvien yksiköiden välistä yhteistoimintaa. Kehittämistoimenpiteillä pyritään parantamaan vuorovaikutusta, sillä henkilöstön vuorovaikutuksen määrä ja laatu on oleellinen osa muutosta. (Kauhanen 2003, 27.)

Kehittämistä tarvitaan siksi, ettei organisaatio jähmettyisi olemassa oleviin asetelmiin ja toimisi sisäänlämpiävästi. Organisaation kehittämisellä pyritään parantamaan tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten työhyvinvointia, sekä osaamista ja ammattitaitoa. (Kauhanen 2003, 29.)

Mahdollisuudet oppimiseen, kasvuun ja kehitykseen ovat erittäin tärkeitä ihmisten työtyytyväisyyttä ajatellen. Arkipäiväisiä, yksitoikkoisia ja toistuvia työtehtäviä tekevät työntekijät ovat yleensä paljon onnettomampia työssä kuin ne, joiden työ on haastavaa ja tarjoaa mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Jälkimmäiset ovat yleensä

sitoutuneempia työhönsä, tiimeihinsä ja organisaatioon ja ovat näin ollen tuottavampia. (West 2004, 164.)

2.2.1 Työn organisoinnin tarve

Töitä organisoidaan uudelleen eri syistä. Muuttuvissa tilanteissa organisaatiot joutuvat miettimään henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa ja henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita mukautuakseen uuteen ja muuttuvaan tilanteeseen. Töitä voidaan organisoida uudelleen myös ennakoivasti osana organisaatiomuutosta, jotta organisaatiossa olisi parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, työmotivaatio ja henkilökunnan työhyvinvointi. (Kauhanen 2003, 51.)

Työtä muotoillessa ja organisoidessa voidaan ottaa esiin seuraavat seikat: työn sisällön laadulliset piirteet, vaikutusmahdollisuudet ja itsemäärääminen ja sosiaalinen kanssakäyminen. Organisaatioiden pyrkimykset asiakaslähtöiseen ja joustavaan toimintaan ovat johtaneet siihen, että työnsuunnittelu on yksi tärkeimpiä keinoja uusien tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöiden motivoimiseksi. Työkokonaisuuksien kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota ja jokaisen tulisi tuntea työnsä tavoitteet, joiden on oltava ymmärrettävät ja hyväksyttävät. (Kauhanen 2003, 52.)

Työn organisointi on tärkeä teema työvoiman pysyvyyttä ajatellen. Hyvin toteutettu työn organisointi parantaa tulosta ja onnistunut työnjako, ammattiosaamisen oikea kohdentaminen ja laadukas johtamis- ja esimiestyö tehostavat työtä. Tämän lisäksi laadukas työn organisointi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia sillä sopiva työn mitoit- tus, vaativuus ja toimivat menetelmät eivät ylikuormita työntekijöitä. (Haapakorpi & Haapola 2008, 11.)

Hyvässä työyhteisössä vallitsee yhteisöllisyyden tunne. Työ koetaan tärkeäksi ja työyhteisö on turvallinen paikka ideoida ja tehdä virheitä, työyhteisössä kehitytään ja jokainen kantaa vastuunsa työtehtävien toteuttamisesta, siellä kannustetaan ja huomataan yksilölliset suoritukset ja palkitaan onnistumisesta. (Juutti & Virtanen 2009, 65.)

2.2.2 Työyhteisölähtöinen kehittäminen ja prosessikehittäminen

Työyhteisölähtöinen kehittäminen on työtoiminnan kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi niin, että se vastaa työssä ja työyhteisössä havaittuihin haasteisiin ja tarpeisiin. Se on käytännön työtehtävien ja -menetelmien kehittämiseksi luotu pohja, jossa painottuu nopeiden parannusten lisäksi työyhteisön pyrkimys pitkäjänteisiin parannuksiin tavoissa toimia osana organisaatiota ja toimintaympäristöä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on kehittämistyön toteuttamista kuvaava ajattelu- tai lähestymistapa, joka antaa työtään kehittäville henkilölle ja ryhmälle raamit työn kehittämiseksi. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on yhteisen tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotettu käytäntö. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11.)

Työhyvinvointiin vaikuttaminen ja jaksaminen ovat tärkeä syy lähteä rakentamaan työyhteisön kehittämisprosessia. Pitkään on ajateltu, että hyvä työkyky saavutetaan yksilön hyvällä terveydellä ja toimintakyvyllä, mutta vastakkaisena ajatteluna on esitetty, ettei työhyvinvointia tarkasteltaisi työn tekemisestä ja työyhteisöstä erillään olevana asiana. Silloin työhyvinvoinnin katsotaan liittyvän työn mielekkyyteen ja hyvään organisointiin, sekä organisaation ja lähityöyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Selkeä johtaminen, töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön voivat olla yksilön työkyvyn kannalta merkittävämpiä asioita, kuin terveys. Työyhteisön toimivuus luo työkyvyn perustan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17 - 18.)

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä tarvitaan rakenteita ja lupa kehittämiselle ja keskustelulle. Lähtökohta on, että jokaisen työyhteisön jäsenen ääni tulee kuulluksi. Keskustelukulttuurin tulisi olla näkyvää ja keskustelufoorumeja voivat olla esimerkiksi viikkottaiset kokoukset, kehittämistilaisuudet, kahvitauot, työnohjaustilanteet tai verkostopalaverit. Olennaista on se, miten foorumit ja erilaiset vuorovaikutustilanteet toimivat, ketkä ja miten ääntä käyttävät, miten asialistat luodaan ja mistä sekä miten niissä

puhutaan. Työn organisoinnin ongelmat tulisi nähdä yhteisöllisinä ja peilata niitä perustehtävään. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24.)

2.2.3 Työyhteisö oman toimintansa kehittäjänä

Oman toiminnan kehittäminen on sitä, että erilaiset työtehtävät suoritetaan paremmin kuin ennen, jolloin asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy ja kannattavuus paranee. Tämä tarkoittaa sitä, että on tiedettävä mitkä ovat nykyiset työtehtävät ja mitkä ovat tavoitteelliset työtehtävät. (Roukala 1998, 11.)

Työyhteisön tai tiimin oman toiminnan kehittäminen vaatii foorumin, jossa voidaan miettiä ja tarkastella omaa toimintaa. Oman toiminnan kehittämiseksi on luotava aika ja paikka ja irtautua päivittäisistä toiminnoista ja mietittävä sitä miten toimitaan. Rutiinien ja jokapäiväisten töiden virta vie työntekijät mennessään, vaikka joskus olisi hyvä pysähtyä miettimään ovatko toiminnat järkeviä ja tehokkaita. (Järvinen 2000, 73 - 74.)

Kiireiset työt vievät usein voiton kehittämistyöstä, mutta sen välttämiseksi pitää rakentaa osaksi toimintaa erilaisia mahdollisuuksia, joissa kiinnitetään huomio omiin käytäntöihin ja tottumuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla täytyy olla riittävästi foorumeja, joissa voidaan sovittuna aikana irtaantua töistä ja keskustella työn sujuvuudesta ja kehittämistarpeista. (Järvinen 2000, 74.)

Vuorovaikutus kehittämisessä on tärkeää, koska kommunikointi mahdollistaa jakamisen ja palautteen saamisen ajatuksista, tunteista ja kokemuksista. Kokemusten ääneen lausuminen ja jakaminen tekee ne merkityksellisiksi ja päteviksi kaikille osapuolille. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 49.)

Oman työn ja toiminnan arvioiminen ja kehittäminen vaatii työyhteisöltä ja sen jäseniltä erilaista katsontanäkökulmaa ja vaivannäköä. Usein on helpompaa jatkaa normaaleja rutiineja kuin ryhtyä miettimään, että voiko asiat hoitaa jotenkin paremmin, tehokkammin tai nopeammin. Arvioinnin ja kehittämisen vaarana on, että huomataan, että ollaan toimittu pitkään tehottomasti tai vähemmän laadukkaasti. Tämän vuoksi on hel-

pompaa vain jatkaa vanhoja totuttuja työtapoja ja kuvitella että toiminta sujuu jo riittävän hyvin. (Järvinen 2000, 75.)

Omien työkäytäntöjen ja rutiinien muuttaminen vaatii kykyä tarkastella omaa työtään kriittisesti ja kyseenalaistaa eli reflektoida toiminnan taustalla olevaa ajattelua. Kehittämisen kannalta on tärkeää, että työhön luodaan rakenteita, jotka tukevat työntekijöiden mahdollisuuksia reflektoida kokemuksiaan ja keskustella ja analysoida työtä ja sen vaikutuksia. Itsearviointi voi olla tällainen rakenne ja sitä voivat toteuttaa yksittäinen työntekijä, tiimi, työyhteisö tai organisaatio ja se voi kohdistua myös näihin kaikkiin tasoihin. Sen tarkoituksena on tehdä näkyväksi hiljaista tietoa sekä yksilöllisiä näkemyksiä ja kokemuksia. Jotta itsearvioinnista saatuja tietoja voidaan hyödyntää, tarvitaan vuorovaikutuksellisia rakenteita, jotta tietoa jaetaan, tulkitaan ja muodostetaan uudelleen. Itsearviointi kannattaakin yhdistää vertaisarvioinnin menetelmiin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 56 - 57.)

Vertaistyöskentely on keino, jolla työyhteisö voi vahvistaa yksilöiden kuulumista ryhmään ja luoda omaa yhteisöllistä identiteettiään. Se voi tarjota sosiaalista tukea ja antaa yksilölle mahdollisuuden oppia. Vertaistyöskentelyssä omaa toimintaa tulisi voida tarkastella kriittisesti ja arvioida sen taustalla olevia periaatteita, oletuksia ja uskomuksia. Työskentely voi olla ryhmän tai organisaation sisäistä tai ryhmien välistä, kahdenkeskistä tai monenkeskistä verkostomaista yhteistyötä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 49.)

Keskustelussa kuulee usein puhuttavan muutosvastarinnasta tai viitattavan siihen, että jotain yhteisöä tai henkilöä pidetään tai ei pidetä kehittämisvastaisena. Usein kuvataan myös sitoutuneisuutta ja sitoutumattomuutta kehittämiseen. Eri ihmisillä asenne, arvostus ja työorientaatio eivät ole samanlaisia. Työn kehittäminen ja työhön vaikuttaminen ovat merkittävä osa työtä ja sen mielekkäänä kokemista. Yksilön identiteetin rakentamisessa ammatti ja työ ovat tärkeitä aineksia ja merkityksellisiä asioita ihmiselle yksilönä. Työn ja työyhteisön kehittämisessä onkin aina mukana sekä työntekijän yksilölliset että työnantajan intressit. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 32.)

2.3 Muutos

Kun suunnitellaan muutoksia työpaikalla, on muistettava että muutos on ihmisten mielikuvissa hyvin ristiriitainen ilmiö. Toisaalta ihmiset kaipaavat muutosta ja uudistuksia, mutta toisaalta he haluavat että asiat pysyisivät ennallaan. Muutoksia halutaan erilaisista syistä, esimerkiksi muutosten toivotaan tuovan vaihtelua arkeen, tai niiden avulla halutaan päästä eroon jostakin ongelmasta, tai niiden uskotaan avaavan uusia haasteita ja mahdollisuuksia. (Järvinen 2000, 53.)

2.3.1 Muutoksen perustan luominen

Ensimmäiseksi luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Pohditaan kriittisesti lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, tiivistetään muutoksen visio ja perusteet, sekä konkretisoidaan asetetut tavoitteet. Onnistuessaan hyvä perustan luominen auttaa muutoksen käynnistämisessä ja etenemisessä. (Mattila 2007, 135.)

Muutoksen tarkoituksena on kohdistaa työn tekeminen oikeisiin asioihin ja lisätä työn tuottavuutta sekä tulosten laatua. Näihin vaikuttavat myös työolosuhteet ja työilmapiiri. (Roukala 1998, 15.)

Toimintaa ei voi kehittää niin, että heti saavutettaisiin oikea lopputulos, vaan kehittäminen on oppimista ja se tapahtuu vähitellen (Roukala 1998, 17).

Toiminnan kehittämisen edellytys on hyvä yhteistyö, jota tarvitaan jokapäiväisen toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Ilman hyvää yhteistyötä, muutoksia ja uusia toimintatapoja ei osata eikä haluta ottaa käyttöön, vaan ratkaisut ovat vain näennäisiä. (Roukala 1998, 41.)

Muutos herättää ihmisissä aina tunteita, joko myönteisiä, mutta yleensä kielteisiä. Miksi muutokset aiheuttavat suuria kielteisiä reaktioita? Jotkut menevät muutoksissa lukkoon ja jotkut alkavat kapinoida muutosta vastaan. Tämä kaikki liittyy siihen, mitä ihminen on kokenut, miten ihminen tuntee ja toimii, sekä ihmisen persoonallisuuteen. (Juutti & Virtanen 2009, 110.)

2.3.2 Muutoksen johtamisessa onnistuminen

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna, muutoksen johtaminen on usein uusien roolien vaatiman koulutuksen ja perehdyttämisen järjestämistä. Tämä on tietysti tärkeää muutoksen onnistumiseksi, mutta pelkät taidot eivät takaa muutoksen onnistumista. Tarvitaan tahtoa toteuttaa muutos ja toimia uusissa rooleissa. Mikäli organisaatiossa ei ole kiinnitetty huomiota muutoksen aiheuttamiin ristiriitoihin, saattaa vanhojen, hyvin toimivien roolien välille syntyä erimielisyyksiä. Muutos saa aina aikaan myös vastustusta ja jotkut eivät millään haluaisi luopua vanhasta, toiset taas haluaisivat heti siirtyä uudenlaiseen järjestykseen. (Juutti & Virtanen 2009, 161.)

Muutoksen lähestyessä ihminen voi reagoida kahdella eri tavalla, joko avautumalla tai sulkeutumalla, joista ensimmäinen vaihtoehto on parempi. Ihminen käsittelee muutoksen mielessään ja erivaiheiden jälkeen avautuu todellisuudelle. Toinen vaihtoehto, kieltäytyminen muutoksesta ja pitäytyminen vanhassa on inhimillistä, mutta vie harvoin onnistumiseen. Todellisuuden muuttuessa on järkevää nähdä muutos ja reagoida siihen. Todellisuuden sulkeminen pois mielestä heikentää todellisuudentajua. Tässä auttaa hyvä itsetunto, jolloin todellisuus on helpompi kohdata. (Heiske 2001, 227.)

Muutosta saatetaan pelätä ja voimme olla harjaantumattomia muutoksen työstämisessä. Pelko muutoksessa saattaa olla tarpeellista tai turhaa. Pelko on terve reaktio aidosti uhkaavassa tilanteessa ja pelkääminen on järkevää, kun se vie terveeseen toimintaan. Pelko muutoksesta voi olla myös vailla järkevää perustetta ja kasvaa, jos on totuttu tiettyyn elämänasenteeseen. Rohkeus muutoksessa ei tarkoita pelottomuutta, vaan omien tunteiden ja pelon hallintaa. (Heiske 2001, 228.)

Ihminen pyrkii entisen säilyttämiseen turvallisuuden tunteen vuoksi ja säästääkseen energiaa. Joskus tämä onkin järkevää, mutta ongelmana voi olla, että ennen mielekäs toiminta ei ehkä ole hyvää uusissa olosuhteissa. (Heiske 2001, 228.)

Jos elämä ei vastaa tarpeisiimme, pyrimme muuttamaan tilannetta tavalla tai toisella. Ristiriitaa omien tarpeiden ja elämän todellisuuden välillä voidaan hävittää muuttamalla

omia havaintoja maailmasta. Omaa näkökulmaa muuttamalla voidaan arvioida, ettei vanhojen toiveiden tarvitsekaan toteutua. (Heiske 2001, 229.)

2.3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalle on aina omat, hyvät syynsä ja niiden kuunteleminen ja huomioon ottaminen lieventävät ja helpottavat muutosta ja auttavat rakentamaan yhteistä näkemystä. Kuuntelu auttaa näkemään miksi ihmisten erilaiset suhtautumistavat poikkeavat toisistaan, sekä ymmärtämään ihmisten pelkoja ja toiveita. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 83.)

Työpaikalla tapahtuvat muutokset synnyttävät usein paljon paineita. Ne muuttavat työpaikan ryhmädynamiikkaa, koska työntekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Yhden työntekijän työnkuvan muutos voi muuttaa hänen sosiaalista asemaansa työpaikalla ja uusi työntekijä voi muuttaa muiden ryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita. Muutoksen käsittely vaatii psyykkistä työskentelyä. (Heiske 2001, 230.)

Muutoksesta voi selvitä aktiivisen työskentelyn avulla niin, että ihminen yrittää hankkia tavoitettavissa olevan tiedon, jolloin hänellä on aineksia tilanteen realistiseen pohdintaan. (Heiske 2001, 238.)

Kun työelämässä tehdään muutoksia, on hyvä oivaltaa, ettei oman persoonallisuuden tarvitse muuttua, vaan vain toimintatavan täytyy muuttua. Muutoksen vaikeus on pelko, että ihminen menettäisi sisäisen itsensä muutosprosessissa. Muutokset voivat olla keino tulla enemmän omaksi itsekseen ja muutokselle antautuminen antaa silloin suuren tyydytyksen. (Heiske 2001, 239 - 240.)

Muutoksesta selviäminen ei riipu vain ihmisestä itsestään, vaan siihen vaikuttavat myös ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, ympäristön suhtautuminen ja ulkoiset olosuhteet. Jos perusarvot säilyvät, muutos helpottuu. Jos työkeskeisyys ja dynaamisuus ovat työpaikalla tärkeitä arvoja, ei työnjaon muuttuminen ehkä ole niin vaikea asia. (Heiske 2001, 240 - 241.)

Ihmiset kokevat ja ymmärtävät muutoksen eri tavoin ja heidän asemansa organisaatiossa, sekä käsityksensä muutoksen luonteesta, vaikuttavat heidän suhtautumiseensa muutokseen ja sen perusteleamiseen. Olennaista muutoksessa on se, pitääkö yksilö muutosta uhkana itselleen. Luopuminen ja irtautuminen vanhasta tekee muutoksen työlääksi ja tunteet ja tunnekokemukset ovat vahvasti läsnä. Muutos koettelee myös lähiesimiestä, joka joutuu sietämään muutosvastarintaa ja epävarmuutta, koska epävarmuudensieto ja puolustusmekanismit ovat yksilöllisiä ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä ja jokainen yksilö reagoi omalla tavallaan muutokseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 37.)

2.3.4 Viestintä muutoksessa

Viestinnän tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tehokas ja oikeisiin asioihin keskittyvä viestintä ehkäisee muutoksiin liittyviä pelkoja ja muutosvastarintaa. Tieto lisää turvallisuuden tunnetta ja luo varmuutta, kun taas epävarmuus aiheuttaa pelkoa, huhuja ja vastustusta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 211.)

Viestinnän epäonnistuessa, syy on lähettäjän, ei vastaanottajan, sillä lähettäjän tehtävänä on varmistaa viestin vastaanottaminen ja ymmärtäminen. Yksi viestinnän haasteista on vastaanottajan asemaan asettuminen, esimerkiksi millaisia kokemuksia vastaanottajilla on asiasta ja mitkä asiat vaikuttavat heidän työhönsä. (Lanning ym. 1999, 213, 215.)

Tehokas viestintä vetoaa järkeen ja tunteisiin, sillä ihmiset eivät reagoi pelkästään todellisen tiedon perusteella. Henkilöstö ei sitoudu, eikä toimi tavoitteiden saavuttamiseksi jos perustelut pysyvät vain yleisellä ja järkeen vetoavalla tasolla. Sen lisäksi tarvitaan henkilökohtaista, tunteiden herättämistä ja positiivisia elämyksiä. (Lanning ym. 1999, 216.)

Viestintä voi kulkea sekä virallisia että epävirallisia kanavia pitkin, jotka molemmat ovat tärkeitä. Virallisia keinoja ovat katsaukset, palaverit ja kirjalliset tiedotteet. Epävirallisia kanavia ovat henkilökohtainen viestintä, puskaradio, taukokeskustelut, ja muut vapaa-muotoiset tilaisuudet. Paras tapa saada tieto perille, on keskustella jokaisen henkilön

kanssa henkilökohtaisesti, lisäksi sillä osoitetaan huomiota ja arvostusta keskustelukumppania kohtaan. Usein riittämätön henkilökohtainen huomio tuodaan esiin riittämättömän tiedon saannin puutteena. (Lanning ym. 1999, 224.)

Ikuinen ongelma viestinnässä näyttää olevan se, ettei tietoa koskaan anneta liikaa (Lanning ym. 1999, 219).

2.4 Ryhmä- ja tiimityö

Suuressa organisaatiossa tai yksikössä ei välttämättä synny yhteisöllisyyttä, tai yhteistä sosiaalista todellisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimityö tai verkostoituminen ei vielä luo yhteisöllisyyttä. Työyhteisön muodostumisen ja yhteistoiminnan kannalta on tärkeää, että yksilöt ajattelevat samalla tavalla tavoitteista ja toiminnan tarkoituksesta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 19.)

Nykyään toimistossa toimitaan tiimeissä tai erilaisissa ryhmissä, joissa työntekijät voivat vaikuttaa työnsisältöön ja työtapaan, mutta toisaalta ollaan sidottuja yhteisiin aikatauluihin ja toimintaperiaatteisiin. Jotta jokaisen työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kyvyt, tiedot ja taidot tulisivat parhaiten hyödynnetyksi, olisi jokaiselle työntekijälle löydyttävä oikea tehtävä tiimissä. Tiimityöllä tarkoitetaan työtehtävien organisoimista niin, että tiettyä työtehtävää hoitavat tietyt henkilöt vakituisesti. (Kosonen & Pekkanen 2010, 187 - 188.)

Tiimien tarkoituksena on hyödyntää tietoja, taitoja ja ihmisten osaamista niin, että niillä varmistetaan yhteisiä pyrkimyksiä ja voidaan tehdä niitä tehtäviä, joita ei voida suorittaa yksin. (West 2004, 102.)

Ihmiset työskentelevät tiimeissä koska sen jäsenillä on yhteinen päämäärä tai tarkoitus ja he uskovat saavuttavansa ne paremmin, kun he toimivat yhdessä kuin jos he työskentelevät itsenäisesti. Tämä käsitys on määräävä tekijä tiimien työssä. Määrittelemällä selkeästi tiimin vision, tarkoituksen ja tavoitteet, on ryhmässä työskentelevillä suuremmat mahdollisuudet tulla tehokkaaksi ja luovaksi työssään. (West 2004, 88.)

2.4.1 Ryhmä vai tiimi

Pienryhmä tai tiimi on yleensä osa jotain suurempaa organisaatiota tai yritystä. Ryhmän ja tiimin määrittelyn erottaminen organisaation määrittelystä on usein vaikeaa. Jotta ryhmä pystyisi rakentamaan vuorovaikutukseen ja että se voisi muodostua todelliseksi tiimiksi, ryhmä ei saa olla liian iso. Toimiakseen tiimit tarvitsevat erilaisia taitoja, kuten esimerkiksi tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmaratkaisu- ja päätösten tekotaidot ja vuorovaikutustaidot. (Kiviranta & Lindström 1996, 2 - 3.)

Tiimin ja ryhmän käsitteillä on samoja piirteitä, mutta niillä on kuitenkin enemmän eroavaisuuksia kuin samanlaisuuksia. Ryhmä määritellään kahden tai useamman henkilön muodostamaksi yhteisöksi tai joukoksi, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet. Tiimi voidaan määritellä kiinteäksi ryhmäksi ihmisiä joilla on yhteisesti sovittu päämäärä. Jokaisella yksilöllä on oma työroolinsa ja osaamisensa, ja ne täydentävät toisten tiimin jäsenten työrooleja ja osaamista siten, että yhdessä pyritään päämäärään yhteistyön, vastuunkannon, keskinäisen avunannon, riippuvuuden ja yhdessä sovittujen normien ohjatessa työskentelyä. (Heikkilä 2002, 16 - 17.)

2.4.2 Työyhteisön ja tiimin kehitysvaiheet

Kun organisaatiossa siirrytään tiimimäiseen toimintatapaan, ei yleensä ymmärretä sitä miten isosta muutoksesta on kysymys. Hyvä tiimi vaatii kehittyäkseen tehokkaaksi ja toimivaksi tiimiksi paljon aikaa ja tukea organisaatiolta, johtamiselta, tiimiltä ja sen kaikilta jäseniltä. (Järvinen 2000, 83.)

Tiimit, jotka työskentelevät yhdessä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi, käyvät läpi samantyyppisiä kehitysvaiheita. Kuten yksilöidenkin kehitys, myös tiimin kehitys voi saavuttaa tietyn kypsyyden ja taantua taas uudelleen. (Isoherranen 2005, 52.)

Jokaisen tiimin kehitysprosessi etenee omalla tavallaan. Jos tiimin kehitystä eteenpäin vieviä toimenpiteitä ei tapahdu, tiimi voi juuttua johonkin kehitysvaiheeseen. Tiimin kehittymistä auttaa ryhmän jäsenten tietoinen, oman vuorovaikutuksen seuraaminen ja havaintojen reflektointi. Se, miten ja mistä ryhmässä puhutaan heijastaa tiimin kehitys-

prosessia ja auttaa tunnistamaan kehitysvaiheen jossa tiimi on. Tiimissä voi olla monenlaisia eri yksilöiden vaiheita samanaikaisesti, sillä ryhmään tulevat uudet jäsenet käyvät läpi omia kehitysvaiheitaan. (Isoherranen 2005, 54.)

2.4.3 Tiimin muotoutuminen

Tiimin rakentaminen on tiimityöskentelyn tärkein vaihe. Vain hyvin rakennettu tiimi voi kehittyä huippusuorittajaksi. Varsinaisen tiimin rakentamisprosessi vaatii onnistuakseen sekä työorganisaatiolta että tiimin jäseniltä paljon aikaa, paneutumista ja henkisiä voimavaroja. Yrityksen työskentely- ja johtamiskulttuurista riippuu kuinka sujuvasti tiimin saa muodostettua. Toinen merkittävä seikka liittyy tiimin jäseniin, heidän kommunikointitaitoihinsa ja muuhun osaamiseensa. (Heikkilä 2002, 35.)

Aloittavalla tiimillä tulee olla aktiivinen tiimin vetäjä, jonka tehtävänä on toimia tiimityöskentelyn mahdollistajana ja auttajana. Keskeinen taito tiimin vetäjälle on omata hyvät vuorovaikutustaidot. (Heikkilä 2002, 40 - 41.)

2.4.4 Ryhmän järjestäytyminen

Ryhmän järjestäytyminen on ensimmäinen vaihe. Uuden työryhmän tai tiimin tarkoituksena on luoda epäjärjestyksen tilalle järjestystä kaaoksesta. Se tarkoittaa, että ryhmän tehtävä ja rakenne on selkeytettävä, sillä mikään ryhmä ei voi toimia jos siltä puuttuu jompikumpi. Joko ryhmä ei tiedä tehtäväänsä, tai siltä puuttuu tehtävän suorittamiseen vaadittavat toimintatavat ja -puitteet. Jos tiimin tehtävä ja rakenne ovat epämääräiset, se herättää ryhmän jäsenissä epävarmuutta ja ahdistusta. (Järvinen 2000, 86.)

Ryhmän kehitys ei aina ole nousujohteista, vaan enemmänkin aaltoliikettä. Kun ryhmä joutuu kohtaamaan liian vaikeita tehtäviä, läpikäymään suuria muutoksia tai elämään liiallisessa epävarmuudessa, tapahtuu ryhmän taantumista. Tällaisissa vaiheissa esimiesten ja organisaation tulisi olla tukemassa ja kannustamassa ryhmää takaisin nousujohteiselle uralle. (Järvinen 2000, 87.)

Alkava ryhmä on enemmän tai vähemmän ymmällään siitä, mitä ollaan tekemässä ja kuinka tehdään, joten sen riippuvuus ryhmän johtajasta on suuri. Ryhmän jäsenet ha-

kevat ensin omaa asemaansa ja rooliaan ryhmässä. Roolimallit ovat yksilön omaksumia selviytymistapoja asettua uuteen ryhmätilanteeseen ja ne saattavat muuttua sitä mukaa kun ryhmän jäsenet tuntevat olonsa varmemmaksi ryhmässä. (Järvinen 2000, 87.)

Tiimit tarvitsevat pelisääntöjä, joita noudatetaan. Tiimin muiden jäsenten on voitava luottaa toisten tekemisiin. Ei ole vaarallista, vaikka tehtäisiin päällekkäistä työtä, mutta päällekkäisyys aiheuttaa ylimääräistä työtä ja sitä kautta stressiä ja työuupumusta. Sekava työskentely väsyttää enemmän kuin järkevä ja tehokas toiminta. Sekavan toiminnan riskinä on myös lähes aina joidenkin tehtävien unohtuminen. Tämä lisää huonoa omaatuntoa ja henkistä painetta: olenkohan muistanut kaiken. Jos joku tiimin jäsenistä on eri mieltä pelisäännöistä tai jostain muusta, pitää hänen tuoda ajatuksensa esiin tiimipalaverissa, jossa sovitaan yhdessä muutoksista. Yksin kukaan ei voi muuttaa tiimin pelisääntöjä mielihaluunsa mukaan. (Spiik 2004, 87.)

Hyvässä tiimissä työt tehdään, kuten on sovittu. Kun jokainen kantaa kortensa kekoon, syntyy hyvä kokonaistulos. Tiimin jäsenet työskentelevät yhteistyössä sovittujen pelisääntöjen mukaan. Tiimipalaverissa keskustellaan ja tarkennetaan yhteisiä käsityksiä, eli ovatko pelisäännöt kaikille riittävän selkeitä. Paljonko pelisääntöjen pitää joustaa, ja missä tilanteissa, onko tiimillä kirjoittamattomia pelisääntöjä, joiden mukaan on opittu toimimaan, pitääkö ne jossakin vaiheessa ehkä kirjata muistiin ja onko pelisääntöjä, joita ei noudateta? (Spiik 2004, 88 - 89.)

Tiimin toimintaa ohjaava tärkeä pelisääntöihin liittyvä kokonaisuus on palaveri- ja vuorovaikutuskäytäntö. Yleisesti puhutaan kahdesta erilaisesta palaverityypistä. Säännöllisesti toistuvissa palaverissa tiimi ohjaa omaa toimintaansa, ennakoi tulevia tapahtumia ja oppii omista tekemisistään. Tilannekohtaisissa palaverissa käsitellään tässä ja nyt syntyneitä ongelmatilanteita tai yhtäkkiä tulleita muutoksia. Tärkeää on, että niitä pidetään säännöllisesti, ja että ne ovat tavoitteellisia ja suunnitelmallisia. (Spiik 2004, 89 - 90.)

2.4.5 Ryhmän yhdenmukaisuus

Toiselle vaiheelle on tunnusomaista ryhmän yhtenäisyyden, hyvän hengen ja erinomaisuuden korostaminen. Ensimmäisen vaiheen epävarmuuden ja jopa ahdistavien kokemusten jälkeen ryhmän jäsenet alkavat tuntea olonsa turvallisemmaksi toimintatapojen vakiintuessa ja saadessa ensimmäisiä yhteistyöhön liittyviä onnistumisen kokemuksia. Ryhmä ei ole enää hajanainen joukko, vaan ryhmä johon halutaan kuulua. Yhdenmukaisuuden paine on niin voimakas, että ryhmä ei pysty hyödyntämään voimavarojaan, ryhmän jäsenten erilaisia mielipiteitä, näkökulmia, työkokemusta, osaamista ja niin edelleen hyväksi, vaan se kieltää ristiriitansa, ongelmansa, tyytymättömyytensä ja monet puutteensa. Tähän ryhmää houkuttelee näennäinen helppous ja mukavuus, jolloin voidaan keskittyä vaalimaan myönteistä tunnelmaa ja ”keskinäisen kehumisen” -kerhoa. (Järvinen 2000, 88 - 89.)

Kun tiimissä syntyy me-henkeä, johtaa jäsenten välinen keskustelu ja yhteistyö positiivisiin asennemuutoksiin toisia jäseniä ja tiimin tehtäviä kohtaan. Tarvitsemme muita ihmisiä, heidän ajatuksiaan ja palautteitaan päästäksemme eroon itsekkyydestä. Me-henki ja epäitsekkyyks vahvistuvat nopeasti, jos jäsenten väliset suhteet tiimissä ovat epämuodollisia ja kun jokainen lähtee avoimesti mukaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. (Spiik 2004, 133.)

Kun tiimin ilmapiiri on hyvä ja me-henki kunnossa, saa yhteenkuuluvuuden tunne aikaan positiivisia asioita. Jäsenet haluavat auttaa ja vaikuttaa toisiinsa ja he ovat myös halukkaampia ottamaan vastaan neuvoja. Vaikka ammattitaito on erilaista ja eritasoista, koetaan kaikki tiimin jäsenet tasavertaisiksi. Kun tiimissä on hyvä henki ja ilmapiiri on avoin ja positiivinen, jäsenet puhuvat keskenään ja kertovat mielipiteistään, sekä keskustelevat tiimin pelisäännöistä ja pitävät niistä myös kiinni. Jos joku poikkeaa säännöistä tai tekee virheen, uskalletaan asiaan puuttua ja hänelle annetaan kannustavaa palautetta suoraan ja rakentavasti. Ristiriitoihin puututaan, ja riitapukareille ehdotetaan riidan selvittämistä keskenään. Jos näin ei tapahdu, tulee tiimi avuksi. Hyvä henki saa aikaan myös sen, että yhteisiin palavereihin osallistutaan. Jos joku on poissa palaverista, sovitaan, kuka kertoo poissaolevalle palaverin asioista ja päätöksistä. Jos tiimiin tulee uusia jäseniä, heidät otetaan avoimesti vastaan ja mukaan tiimitoimintaan. Jäsenet tuke-

vat ja kannustavat toisiaan, jolloin jäsenten itseluottamus kasvaa ja työskentely on rentoa ja omalla tavallaan turvallista. Jännitteet ja epävarmuudet poistuvat, kun tavoitteet, aikataulut ja vastuut tiedetään. (Spiik 2004, 152 - 153.)

2.4.6 Erilaisuuden hyödyntäminen

Tämän vaiheen saavuttaminen vaatii aikaa ja sitä, että ryhmän jäsenet sietävät keskinäistä erilaisuuttaan ja sen tuomia monenlaisia ryhmän sisäisiä jännitteitä. Erilaisuudesta seuraa, että ryhmässä suhtaudutaan asioihin eritavalla ja jopa vastakkaisesti, koska jokainen jäsen tarkastelee asioita omasta näkökulmastaan ja omilla kokemuksillaan. Erilaisuuden hyvä puoli on, että ryhmä voi tuottaa sellaisia ratkaisuja ja keksintöjä, joita kukaan ryhmän jäsenistä yksin ei olisi keksinyt. (Järvinen 2000, 90 - 91.)

Erilaisuuden hyväksymisen ja hyödyntämisen vaihe on ryhmän toiminnan kannalta parasta aikaa. Ryhmän energia ei enää suuntaudu sisäisiin asioihin ja ilmapiiri on vapautunut. Ryhmä kykenee keskittymään tehtäviinsä ja niiden loppuunsaattamiseen täysipainoisesti ja määrätietoisesti ja hakee tyydytystä työtehtävistä ja yhteistyöstä sekä niihin liittyvistä haasteista ja aikaansaannoksista. (Järvinen 2000, 94.)

2.4.7 Ryhmän säilyttäminen

Ryhmän siirtyminen kolmanteen vaiheeseen edellyttää sitä, että ryhmässä on riittävästi henkilöitä, jotka omaavat hyvän itsetunnon myös ammatillisesti niin, että he pystyvät tarvittaessa puolustamaan omia mielipiteitään sekä toimimaan muista erillisinä yksilöinä. (Järvinen 2000, 92.)

Kolmannen vaiheen jälkeen pysyväisluonteinen työryhmä siirtyy pikkuhiljaa neljanteen ja viimeiseen kehitysvaiheeseen ja ryhmä joutuu kohtaamaan toimintatapojen säilyttämisen halun ja uudistamisen tarpeen välisen ristiriidan (Järvinen 2000, 94).

Tiimityöskentelyä voidaan lisätä monilla eri tavoilla. Tiimin tulee itse miettiä, miten se haluaa toimia ja miten on järkevää toimia. Täytyy ottaa huomioon sisäisten ja ulkoisten asiakkaitten tarpeet, organisaation tarkoitus ja päämäärä, pelisäännöt, jäsenten ammattitaito, koulutus sekä motiivit. Työtehtäviä voidaan laajentaa esimerkiksi työnkierrolla,

työn laaja-alaistamisella tai vastuun laajentamisella. Tärkein mittari on tiimin aikaansaamat tulokset. Niiden puitteissa huomioidaan järkevyyys, joustavuus, jäsenten motivaatio ja jatkuva kehittyminen. Tarvitaan valmennusta, itseopiskelua, palavereita ja keskusteluja. (Spiik 2004, 63 - 64.)

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, joka suoritettiin haastatteluna ja kyselynä sekä havainnoimalla ja käyttämällä hyödyksi omia kokemuksia ja olemassa olevia dokumentteja toimistonhoitajien tehtävistä. Ne sopivat hyvin tähän tutkimukseen, jossa halutaan tietää tutkittavien mielipide ja heidän näkemyksiään, heihin kohdistuvista muutoksista. Tutkimusaineiston kokoaminen on tehty luonnollisissa, todellisissa tiloissa ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimus on tavallaan myös toiminnallinen tutkimus.

Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tiloissa, siinä suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä, käytetään induktiivista analyysia, suositaan laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa, valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyt tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä kaikkia voidaan käyttää samaan aikaan, erikseen tai yhdessä riippuen tutkittavasta ongelmasta ja resursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Kyselyn ja haastattelun käyttäminen tutkimuksessa on hyvin yksinkertaista. Jos halutaan tietää mitä mieltä henkilö on jostakin asiasta, tai mitä hän ajattelee, tai miksi henkilö toimii tietyllä tavalla, on järkevää kysyä sitä häneltä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Kysely ja haastattelu eivät ole synonyymisiä käsitteitä, mutta niiden jyrkkä erottelu ei liene järkevää. Haastattelussa vastataan suullisesti ja kyselyssä kirjallisesti. Niiden ero liittyykin tiedonantajan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimusaineistona käytettävä kirjallinen materiaali voidaan jakaa yksityisiin dokumentteihin, joita ovat esimerkiksi puheet, kirjeet, päiväkirjat, muistelmat ja sopimukset sekä joukkotiedotuksen tuotteisiin, joita ovat sanoma- ja aikakauslehdet sekä elokuvat, radio- ja tv-ohjelmat. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 86.)

Kirjalliset lähteet tarkoittavat tutkimusprosessin aikana kerättyä aineistoa, joita ovat havainnoinnin, haastattelun tai tutkimuspäiväkirjan lisäksi jo olemassa olevat dokumentit, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja joita voidaan käyttää lähtökohtatilanteen analysoinnissa. (Kananen 2009, 73.)

3.1 Kohdeorganisaation taustaa

Helsingin kaupungin palveluksessa on 39 000 työntekijää ja se onkin Suomen suurin työnantaja. Suurena työnantajana kaupunki tarjoaa turvallisen työsuhteen ja monia mahdollisuuksia kehittyä, kouluttautua sekä edetä uralla. Kaupungin tehtävänä on tuottaa palveluja ja luoda hyvinvointia asukkailleen. Kaupungin henkilöstön vastuulla on laajoja toimialoja, jotka tuottavat opetus- ja sosiaalialan sekä terveydenhoidon ja päivähoidon palveluja. Kaupungin työntekijät turvaavat veden ja energian saannin, huolehtivat julkisesta liikenteestä ja katuja kunnossapidosta, kulttuuri- ja liikuntapalveluista ja kirjastoista. Liikelaitoksissa tuotetaan sähköä, vettä, aterioita kouluille ja sairaaloihin sekä huolehditaan jätevesien puhdistamisesta ja ympäristön siisteydestä. Helsingin satamat ovat Suomen vilkkaimpia matkustajasatamia. (Helsingin kaupunki 2011.)

Sosiaalivirasto tuottaa monenlaisia hoito- ja sosiaalipalveluja kaupunkilaisille. Se on Suomen suurin sosiaalialan työnantaja. Toimipaikkoja on yli 700 eri puolilla kaupunkia ja työntekijöitä on noin 12 000. Palvelut on jaettu neljälle vastuualueelle, joita ovat Vanhusten palvelut (VAVA), Lasten päivähoido (PHVA), Aikuisten palvelut (AIVA) ja Lapsiperheiden palvelut (LAVA). Lisäksi on hallinto- ja kehittämiskeskus (HAKE).

Helsingin kaupungin, sosiaaliviraston, lapsiperheiden palvelujen, perhekeskustoiminnan alainen sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikkö (SINU) aloitti toimintansa 1.9.2010. Uusi yksikkö perustettiin sosiaalivirastossa tapahtuneen organisaatiouudistuksen myötä. Uudistuksessa alueellisista perhekeskuksista siirrettiin sosiaalityöntekijöitä

hoitamaan sijoitettuna olevien helsinkiläisten lasten ja nuorten sosiaalityötä, ja lasten sijaishuoltotoimistoon kuulunut lastensuojelun jälkihuollon erityispalvelut, johon kuului lastensuojelun tukiasunnot ja nuorten työhönohjaus, yhdistettiin.

Yksikölle annetut tehtävät ovat osittain muuttuneet ja lisääntyneet ja henkilökunnan määrä on kasvanut 24:stä 58:aan. Yksikkö on jaettu viiteen vastuualueeseen, joilla jokaisella on oma tehtävänsä ja budjettinsa. Vastuualueet ovat: sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto, sijoituksen sosiaalityö, jälkihuollon sosiaalityö, jälkihuollon tukiasuntotoiminta ja nuorten työhönohjaus. Fyysisesti yksikkö sijaitsee Sturenkatu 8:ssa, jossa työskentelee 55 työntekijää. Kolme työntekijää työskentelee Vuosaarella kahvila Villa Ullaksessa.

Sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto vastuualueella työskentelee neljä työntekijää, joita ovat SINU-yksikön päällikkö ja kolme toimistonhoitajaa. Toiminta on hallinnollista työtä; taloushallintoa, henkilöstöhallintoa ja yleishallintoa, jotka kaikki pitävät sisällään monia erilaisia tehtäviä. Toimistonhoitajat ja yksikön päällikkö palvelevat kaikkia muita yksikön vastuualueita ja esim. heidän palkkamenonsa on jyvitetty kaikkien viiden vastualueen kesken.

Sijoituksen sosiaalityön vastuualueella työskentelee kaksi johtavaa sosiaalityöntekijää ja 14 sosiaalityöntekijää. Sosiaalityöntekijät vastaavat kaikista Helsingin kaupungin sosiaaliviviraston laitoksiin sijoittamista lapsista ja nuorista ja heidän hyvinvoinnistaan yhdessä hoitopaikkojen, vanhempien ynnä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Jälkihuollon sosiaalityön vastuualueella työskentelee yksi johtava sosiaalityöntekijä ja seitsemän sosiaalityöntekijää. Sosiaalityöntekijät vastaavat jälkihuollossa olevien (18-21-vuotiaiden) ja lastensuojelun tukiasunnoissa asuvien nuorten hyvinvoinnista yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Jälkihuollon tukiasuntotoiminnan vastuualueella työskentelee yksi johtava sosiaalityöntekijä, yksi johtava ohjaaja ja 19 sosiaaliohjaajaa. Sosiaaliohjaajat vastaavat tukiasunnoissa asuvien nuorten elämän sujuvuudesta ja arjen pyörimisestä yhdessä jälkihuollon sosiaalityöntekijöiden ynnä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Nuorten työhönohjauksen vastuualueella työskentelee yksi johtava työkuraattori, viisi työkuraattoria ja kolme työnjohtajaa. Työkuraattorit ohjaavat nuoria löytämään kurssi-, koulutus- ja työllistämispalveluja ja työpaikkoja. Työnjohtajat opastavat nuoria kahvila Villa Ullaksessa työn tekemiseen ja työssä käymiseen.

Yksikössä työskentelee kolme toimistonhoitajaa. Edellisen organisaatiomuutoksen myötä vuonna 2006 yhdistettiin lastensuojelun tukiasuntotoiminta ja nuorten työhönohjaus, jolloin myös yksikköjen toimistonhoitajat siirtyivät työskentelemään yhdessä. Aiemmin kumpikin oli ollut ilman kollegaa ja ollut ainoa yksikkönsä toimistotöistä vastaava henkilö. Vuoden 2010 organisaatiomuutoksessa siirrettiin kolmas toimistonhoitaja perhekeskustoiminnasta uuden yksikön lisäresurssiksi.

3.2 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Helsingin kaupungin, sosiaaliviraston, lapsiperheiden palvelujen, perhekeskustoiminnan, sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistonhoitajat ja heidän toimistotyönsä.

Tämän tutkimuksen laadullinen aineisto koostuu havainnoinnista, olemassa olevista tehtäväkuvista ja tutkijan pitkään toimistonhoitajan työtä tehneenä saaduista tiedoista ja työkokemuksesta. Lisäksi seitsemälle esimiehelle lähetettiin sähköpostilla kysely ja kahta yksikön toimistonhoitajaa haastateltiin suullisesti kumpaakin erikseen. Kyselyn tekemiseen vain esimiehille päädyttiin siksi, että haluttiin saada vastauksia siihen, mitkä asiat esimiesnäkökulmasta näyttävät tarvitsevan eniten muutosta ja parannusta. Lisäksi yksikön muulla henkilökunnalla ei välttämättä ole yhtä selkeää näkemystä toimistotöiden kokonaisuudesta tai siitä, mitä kaikkea toimistonhoitajien työ pitää sisällään. Toimistonhoitajien mielipiteitä haettiin vapaamuotoisella haastattelulla ja ehdotuksilla töiden uudelleen järjestämiseksi, sillä he ovat oman työnsä asiantuntijoita.

Nykyiset epäviralliset tehtäväkuvat (liitteet 1-4) on koottu kolmen toimistonhoitajan ja heidän silloisen esimiehensä kanssa loppuvuonna 2010. Nykyinen jako on todettu toimimattomaksi, eikä sijaistamisia ole määritelty tarkasti. Tutkimusta tehtäessä ovat ny-

kyiset tehtäväkuvat olleet pohjana uusien tehtäväkuvien muotoutumiselle, koska niissä on tarkasti lueteltu toimistonhoitajien silloiset tehtävät, joskin osa tehtäväkuville mainituista tehtävistä on jäänyt pois ja joitakin tehtäviä on tullut lisää.

Toimistonhoitajille ja esimiehille tehdyt haastattelut ja kyselyt tehtiin vapaamuotoisesti kyselemällä haastateltavien mielipiteitä, ajatuksia ja ehdotuksia siitä, miten toimistopalvelut saataisiin sujumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehille lähetetty kysely on liitteenä 5.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja erityisesti kenttätutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti pitkin matkaa tutkimusprosessin eri vaiheissa ja rinnakkain eri menetelmin. Aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla, mutta pääperiaate on kuitenkin se, että valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten antaa vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Pääpaino aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa oli vanhoilla tehtäväkuville ja tutkijan omilla kokemuksilla ja huomioilla, joita on tehty ja kerätty jo pidemmän aikaa. Vanhoista tehtäväkuvista poimittiin ne tehtävät, joita toimistonhoitajat tällä hetkellä tekevät ja niiden mukaan koottiin uudet tehtäväkuvat. Vanhoista tehtäväkuvista, henkilökuntalistsista ja ostolaskuista koottavasta vientiluettelosta koottiin taulukko, jotta töiden jakautuminen toimistonhoitajien kesken tällä hetkellä nähdään myös asiakkaiden, henkilöstön ja käsiteltyjen laskujen määrien mukaan. Vastaava taulukko tehtiin myös uusien tehtäväkuvien mukaisista luvuista, vertailun vuoksi. Esimiehille lähetetyn kyselyn vastauksista pyrittiin löytämään pääasiat, samankaltaiset toiveet ja huomiot toimistotöiden puutteista ja kokoamaan niistä selkeä taulukko.

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen pääpaino oli nykyisillä epävirallisilla tehtäväkuvilla (liitteet 1 - 4), tutkijan omilla kokemuksilla ja havainnoilla, joiden perusteella pyrittiin kokoamaan tarkoituksenmukaiset ja toimivat kokonaisuudet ehdotukseksi toimistotöiden uudelleen jakamiseksi. Lisäksi esimiehille lähetettiin vapaamuotoinen kysely sähköpostilla ja toimistonhoitajien kanssa keskusteltiin töiden jakamisesta.

Kysely lähetettiin sähköpostilla seitsemälle lähiesimiehelle ja päällikölle ja siihen vastasi kuusi esimestä. Näistä viisi on oman toimintayksikkönsä lähiesimestä ja yksi on koko yksikön päällikkö. Tarkoituksena oli kuulla esimiesten toiveita, mielipiteitä ja ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi ja saada myös heidän mielipiteensä niistä asioista, joissa on parantamisen varaa.

Kahdelle toimistonhoitajalle tehtiin vapamuotoinen haastattelu, jossa kyseltiin heidän mielipiteitään ja omia ehdotuksiaan toimistotöiden uudelleen jakamiseksi.

4.1 Nykyiset tehtäväkuvat

Olemassa olevat tehtäväkuvat eivät enää vastaa tämän päivän tilannetta. Tehtäväkuvat on laadittu noin vuosi sitten, jolloin uuden organisaation mukainen toiminta oli juuri käynnistynyt, eikä kenellekään ollut vielä selvää, miten ja minkälaisia uusia tehtäviä uudistus tuo tullessaan. Lisäksi tuolloin oli käytössä 2,5 toimistonhoitajaa, kun tällä hetkellä yksikössä työskentelee kolme kokoaikaista toimistonhoitajaa.

Vanhoissa tehtäväkuvissa tehtävät oli jaettu vastuualueiden mukaan niin, että kaikkia tukiasuntotoiminnan (B) tehtäviä ja nuorten työhönohjauksen (C) tehtäviä hoitivat samat toimistonhoitajat kuin ennen uudistusta. Kolmannen (A), uuden toimistonhoitajan tehtäviksi oli annettu uuden sijoituksen sosiaalityön tehtävät ja kaikki Efficasiakastietojärjestelmällä (myös jälkihuollon sosiaalityön) tehtävät työt.

Toimistonhoitajat A ja B ovat olleet kokoaikaisina työntekijöinä ja toimistonhoitaja C on ollut puolipäiväisenä työntekijänä. Edellä mainittu tehtävien jako antoi sellaisen ku-

van, että jokaisella toimistonhoitajalla oli vastuullaan vain tietyt ”omat” vastualueet ja että toimistonhoitaja oli sen vastualueen oma toimistonhoitaja.

Seuraavalla taulukolla pyritään selventämään toimistotöiden jakautumista lukujen avulla toimistonhoitajien kesken.

Taulukko 1. Vanhojen tehtäväkuvien mukaisia vertailulukuja

	Toimistonhoitaja A	Toimistonhoitaja B	Toimistonhoitaja C
Asiakkaisiin liittyvät työt	750 + 800= 1 550 asiakasta	600 asiakasta	280 + 200=480 asiakasta
Taloushallinto	88 vientiä	42 + 63=105 vientiä	116 vientiä
Henkilöstöhallinto	17 henkilöä	31 henkilöä	10 henkilöä

Taulukossa asiakkaisiin liittyvät työt ovat tehtäväkuvissa lueteltuja tehtäviä ja asiakasmäärät ovat kunkin vastualueen asiakas määriä. Toimistonhoitaja A hoiti myös jälkihuollon sosiaalityön asiakkaat (800 asiakasta). Toimistonhoitaja C:tä 200 asiakasta työllistävät lähinnä kesäaikaan, joten vertailuluku ei ole aivan yhteneväinen muiden kanssa. Lisäksi on muistettava, että toimistonhoitaja C on puolipäiväinen.

Taloushallinnon vertailuluvut on laskettu jokaisen yksikön kesäkuun 2011 vientiluetteloista, eikä niissä ole mukana tulovientejä, joita esimerkiksi toimistonhoitaja C:n vientiluetteloissa on satoja. Vientiluetteloiden viennit koostuvat ostolaskujen menovienneistä. Toimistonhoitaja B:n lukuihin kuuluivat jälkihuollon sosiaalityöntekijät ja jälkihuollon tukiasuntotoiminta.

Henkilöstöhallinnon luvut on laskettu suoraan eri vastualueiden henkilökunnan määrän mukaan. Vanhan mallin mukaan, kukin toimistonhoitaja kuului omalle vastuualueelleen ja yksikön päällikön henkilöstöhallinnon tehtävät kuuluivat toimistonhoitaja B:lle.

Toimistonhoitaja A:lla tehtävien pääpaino on ollut asiakastietojärjestelmä Efficalla tehtävät työt ja ne ovat työllistäneet häntä eniten. Toimistonhoitaja B:llä tehtävät ovat painottuneet tukiasuntojen asiakkaisiin ja asuntoihin liittyviin tehtäviin ja hänellä on ollut myös eniten henkilökuntaan liittyviä tehtäviä. B:tä ovat työllistäneet eniten tukiasuntoihin liittyvät erilaiset työt ja henkilöstöhallinto. Toimistonhoitaja C:n tehtävät ovat jakautuneet melko tasaisesti eri tehtävien kesken, pääpainona kuitenkin on ollut taloushallinto.

4.2 Kyselyn vastaukset

Esimiehiltä saadut vastaukset on koottu liitteeseen 6 ja niiden perusteella on pyritty kokoamaan pääasiat ja samankaltaiset toiveet ja huomiot seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 2. Esimiehille lähetetyn kyselyn tuloksena esiin tulleita, tärkeitä ja huomioon otettavia seikkoja

	Toimistonhoitajien tehtävistä tiedottaminen	Toimistonhoitajien sijaistukset	Toimistonhoitajien yhteistyön kehittäminen	Tiedon kulku toimistonhoitajien kesken	Työtehtävien keskittäminen/erikoistuminen *)
Esimes 1	X	X	X	X	X
Esimes 2		X			X
Esimes 3	X				X
Esimes 4		X		X	
Esimes 5	X	X	X	X	
Esimes 6	X	X	X	X	X

*) Työn keskittäminen/erikoistuminen tarkoittaa toimistotöiden jakamista niin, että jokaiselle toimistonhoitajalle annetaan oma vastuualue-, tai tehtäväkokonaisuus hoidettavaksi.

Esimiesten vastauksia tutkiessa huomataan, että esimiehet pitävät tärkeinä ja parannettavina asioina toimistotyötä kehitettäessä melko samankaltaisia asioita. Toimistonhoitajien keskinäisiin sijaistamisiin toivottiin eniten muutosta, sillä vain yksi vastaajista ei ole maininnut asiasta. Töiden toivottiin hoituvan huolimatta siitä kuka toimistonhoitajista

on paikalla ja samalla toivottiin parannusta toimistonhoitajien keskinäiseen yhteistyöhön ja tiedonkulkuun. Toimistonhoitajien tehtävistä tiedottaminen muulle henkilökunnalle oli myös ehdotuksena parannettavien asioiden listalla esimiesten näkökulmasta. Työtehtävien keskittämisen oli maininnut neljä vastaajaa ja osa heistä oli kokenut hyväksi sen, että yksi ihminen hoitaa tietyn vastualueen kokonaisuuden. Muutama esimies oli antanut omia ehdotuksiaan toimistotöiden uudelleen organisoimiseksi.

Esimiehiltä saaduissa vastauksissa kiinnitettiin enemmän huomiota työn laadulliseen puoleen, kuten tiedottamiseen, tiedonkulun parantamiseen ja toimistonhoitajien yhteistyön kehittämiseen. Esimiesten vastauksista peilautuu hyvin ne vaikutukset, joita töiden jakamattomuudella on ollut toimistonhoitajien työhön. Jakamattomuus on luonut epävarmuutta ja sekavuutta ja se on vaikuttanut toimistonhoitajien keskinäiseen työskentelyyn, yhteistyöhön ja tiedonkulkuun.

4.3 Haastattelun vastaukset

Toimistonhoitajien haastattelussa tuli esiin seuraavanlaisia ehdotuksia ja ajatuksia suurempien kokonaisuuksien osalta:

Henkilöstöasiat jaettaisiin niin, että yhdelle toimistonhoitajalle tulisi kaikki sosiaalityöntekijät, yhdelle kaikki sosiaaliohjaajat ja yhdelle kaikki työkuraattorit ja työnjohtajat. Lisäksi jokainen hoitaa oman yksikkönsä laskut.

Jaetaan Effic-päätökset kolmen johtavan sosiaalityöntekijän mukaan, jokaiselle toimistonhoitajalle yhden johtavan sosiaalityöntekijät.

Tukiasunnot ja nuorten työhönohjaus yhdelle toimistonhoitajalle ja effica-päätökset jaetaan kahdelle toimistonhoitajalle.

Jokaisella olisi oltava selkeät tehtäväkuvat, joissa omat työt on rajattu, jolloin on tieto siitä kuka mistäkin työstä on vastuussa.

Toimistonhoitajien haastatteluissa tuotiin esiin enemmän työn konkreettista jakamista niin, että jokaisella toimistonhoitajalla olisi tietty kokonaisuus, jonka kukin hoitaa yksin. Lisäksi tutkija sai kuvan, ettei toimistonhoitajien mielestä kauhean suuriin muutoksiin olisi tarvetta. Ehkä kyselystä olisi kuitenkin saanut enemmän irti, jos vastaukset olisi pyydetty kirjallisesti, sillä varmasti jokaisella toimistonhoitajalla on mielipiteensä asiaan.

Kaiken kaikkiaan olemassa olevien epävirallisten tehtäväkuvien, haastattelujen, kyselyjen ja tutkijan kokemuksen perusteella voidaan sanoa, että sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistonhoitajien tehtävien uudelleen organisoinnille on aihetta. Nykyisten tehtäväkuvien mukainen tehtävienjako ei enää vastaa nykyistä tarvetta, koska joitakin töitä on jäänyt pois, jotkut työt ovat muuttuneet ja on tullut joitakin aivan uusia töitä. Lisäksi aiemmin kahden ja puolen toimistonhoitajan resurssia on lisätty kolmeen toimistonhoitajaan. Tämän hetkinen tehtävien jako on epäselvä niin toimistonhoitajille, että muulle henkilökunnalle ja se luo epävarmuutta ja heikentää työn tehokkuutta ja työilmapiiriä. Tästä kertovat myös tutkimuksesta saadut vastaukset. Vastauksissa oli kiinnitetty huomiota siihen, että toimistonhoitajien tehtävien näkyväksi tekeminen ja tehtävistä tiedottaminen muulle henkilökunnalle niin, että kaikki tietävät mitkä asiat kuuluvat kenenkin toimistonhoitajan vastuulle, on tärkeää. Lisäksi mainittiin, että toimistonhoitajien keskinäiseen tiedonkulkuun ja yhteistyön kehittämiseen ja parantamiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota, jotta työilmapiiri ja työhyvinvointi paranee. Toimistonhoitajien sijaistuksia ei ole aiemmin sovittu ennakoon suunnitellusti ja tähän täytyy löytyä ratkaisu, joka on selkeä ja tasapuolinen ja josta tiedotetaan kaikille.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten toimistonhoitajien tehtävät voitaisiin jakaa uudelleen tasapuolisesti. Lisäksi selvitettiin miten toimistonhoitajien tehtäväkuvat selkeytetään, miten toimistopalvelut saadaan sujumaan joustavasti ja miten toimistonhoitajien työilmapiiriä parannetaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli pätevyys ovat melko hyviä. Tutkijan mielestä viitekehyksessä on käytetty riittävästi lähdekirjoja, jotka ovat pääosin 2000-luvulta. Muutama teos on 1990-luvun lopulla kirjoitettu,

mutta tutkijan mielestä edelleen käyttökelpoisia ja tukevat hyvin opinnäytetyön empiriaa. Viitekehyksessä käsiteltiin toimistotyötä, sen kehittämistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, eli juuri niitä seikkoja, jotka nousivat esiin esimiehille lähetetyn kyselyn vastauksista.

Lisäksi tutkimuksessa käytettiin olemassa olevia dokumentteja, sekä haastattelua ja kyselyä. Olemassa olevat dokumentit olivat toimistonhoitajien vanhoja tehtäväkuvia, joiden perusteella muokattiin uudet tehtäväkuvat. Kysely lähetettiin yksikön kaikille seitsemälle esimiehelle, joista kuusi vastasi kyselyyn. Kyselyn kysymykset ymmärrettiin hyvin, vaikka kysely olikin vapaamuotoinen. Vastaukset olivat yhteneväisiä tutkimusongelman ja ala-ongelmien kanssa. Haastattelun osalta luotettavuus ei tutkijan mielestä ole yhtä hyvä ja tutkijalle jäi mielikuva, että haastattelut olisi kannattanut suorittaa kirjallisenä kyselynä, niin vastauksetkin olisivat varmasti olleet laajemmat. Tutkimuksessa saatiin selville se mitä oli tarkoituskin selvittää.

5 Tutkimuksen johtopäätökset ja niiden pohdintaa

Vuonna 2010 tapahtuneen organisaatiouudistuksen jälkeen yksikön toimistotyössä on tapahtunut paljon muutoksia, jotka vaikuttavat toimistotöiden hoitamiseen. Työt ovat lisääntyneet, toimintatavat ovat muuttuneet, on tullut uusia työntekijöitä ja uusia ohjelmistoja opittaviksi.

Toimistopalvelut tukevat yksikön perustehtävää antamalla palveluja muulle henkilökunnalle, joka tekee varsinaista asiakastyötä. Toimistotyön tehokkuus, oikeellisuus ja oikea-aikaisuus näkyvät myös ulospäin yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Toimistotyö saadaan tehokkaaksi jakamalla työt tasapuolisesti kaikille toimistonhoitajille ja kiinnittämällä huomiota siihen, että toimintatavat ovat yhtenäiset ja että tehdään oikeita asioita eikä tehdä esimerkiksi päällekkäistä työtä tai toisille kuuluvaa työtä. Toimistonhoitajien kouluttaminen ja hyvä perehdytys työtehtäviin sekä oikeanlainen johtaminen ja työmoraali vaikuttavat toimistotyön tehokkuuteen.

Sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistotyötä uudelleen organisoitaessa on tärkeää huomioida se, miten toimistotyö yksikössä tehdään näkyväksi ja merkitykselliseksi. Toimistonhoitajien työ on monipuolista ja tärkeää työtä. Heillä täytyy olla monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista, lisäksi heidän täytyy osata etsiä tietoja itsenäisesti ja käyttää erilaisia ohjelmistoja.

Yksikön toimistotyön kehittämistä tarvitaan sen vuoksi, että toimiston työt saadaan jaetuiksi tasapuolisesti kolmen toimistonhoitajan kesken, mutta myös siksi, että sillä pyritään parantamaan toimistonhoitajien välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua. Lisäksi sillä pyritään tekemään toimistonhoitajien työ näkyvämmäksi ja työnjako selkeämmäksi muulle henkilökunnalle. Toimistotyön kehittämisellä ja hyvällä työn organisoimisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ja toimistotyön toimivuuteen, tehokkuuteen, toiminnan laatuun, jaksamiseen, työhyvinvointiin ja työilmaperiiniin toimistonhoitajien ja koko henkilökunnan kesken.

Toimistonhoitajien keskinäisistä sijaistuksista ennakkoon sopiminen helpottaa sijaistamista ja sen takia on työtehtävien jakaminen tasapuolisesti kaikkien kesken perusteltua, koska kaikkien on osattava tehdä kaikkia töitä sijaistuksien vuoksi.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Toimistonhoitajien töiden jakamattomuus on luonut epävarmuutta ja sekavuutta töiden tekemiseen niin toimistonhoitajille itselleen, kuin muulle henkilökunnalle. Tämä puolestaan näkyy, esimiehille lähetetyn kyselyn vastauksissa, joissa mainittiin toimistonhoitajien yhteistyön ja tiedonkulun parantaminen ja sijaistuksien järjestäminen.

Tässä opinnäytetyössä annettu esitys sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistonhoitajien töiden uudelleen organisoimiseksi tasapuolisesti kolmen toimistonhoitajan kesken ja sijaisuusjärjestelmän luominen selkeyttää jokaisen toimistonhoitajan työtä ja selventää sitä mikä on hänen vastuullaan ja poistaa osaltaan tutkimuksessa ilmi tulleita ongelmia. Lisäksi se selkeyttää esimiehille ja muulle henkilökunnalle toimistonhoitajien vastuulla olevia tehtäviä, jolloin heidän on helppo pyytää tarvitsemaansa toimistopalvelua sitä antavalta toimistonhoitajalta. Tämä tehtävien jako antaa myös pohjan sille työlle, joka toimistonhoitajien on itse tehtävä oman työnsä kehittämiseksi. Heidän täytyy sopia, miettiä ja kehittää työkäytäntöjensä yhdenmukaisiksi, ottaen huomioon tehokkuuden ja töiden sujuvuuden ja sen, että työt tehdään samalla lailla huolimatta siitä, kuka työn suorittaa.

Jotta työt voitaisiin hoitaa paremmin ja tehokkaammin kuin ennen, on toimistonhoitajien kehitettävä omaa työtään ja sen vuoksi on jokaisen tiedettävä omat työtehtävänsä. Kun työt on jaettu uudelleen, oman työn kehittämiseen on hyvät mahdollisuudet, sillä silloin jokainen tietää, mitkä tehtävät kuuluvat hänelle. Silloin voidaan miettiä omia työkäytäntöjä ja sitä, ovatko ne yhtenäiset muiden toimistonhoitajien kanssa ja onko niissä mahdollisesti jotain muutettavaa tai pois jätettävää. On paljon helpompaa ja mukavampaa jatkaa vanhojen työkäytäntöjen mukaan toimimista kuin ruveta ajattelemaan ja kehittämään työtään uudelleen, mutta työhön voi saada paljon mielekkyyttä lisää, jos uskaltaa lähteä uudistamaan ja miettimään asioita uusiksi.

Työkäytäntöjen vertailuun ja yhdenmukaistamiseen tarvitaan yksikön toimistonhoitajien foorumi, jossa käydään läpi kaikki työt ja jokaisen työkäytännöt. Foorumissa sovi-
taan yhteisesti miten asiat jatkossa hoidetaan ja siellä on myös hyvä jakaa niin sanottua
hiljaista tietoa.

Tässä opinnäytetyössä esitettyä tehtävienjakoa voidaan käyttää hyödyksi tehtäessä viral-
lisia toimistonhoitajien tehtäväkuvia ja tehtävien vaativuuden arviointeja. Tällä hetkellä
toimistonhoitajilla ei ole virallisia tehtäväkuvia eikä tehtävien vaativuuden arviointia ole
uusittu. Entisillä lastensuojelun tukiasuntojen ja nuorten työhönohjauksen toimiston-
hoitajilla on vanhat tehtäväkuvat ajalta, jolloin he kuuluivat sijaishuoltotoimistoon. Täs-
tä ovat tehtävät kuitenkin oleellisesti muuttuneet. Kolmannen toimistonhoitajan työ-
paikka ja tehtävät ovat myös muuttuneet, joten kaikille täytyisi tehdä pikaisesti uudet
tehtävien vaativuuden arvioinnit ja tehtäväkuvat, jotka hyväksytetään myös henkilös-
töyksikössä.

5.2 Tutkimuksen hyödyt sen eri sidosryhmille

Tärkeä asia toimistotöiden organisoinnin lisäksi on oman työn organisointi ja ajan-
hallinta. Siihen miten kukin järjestää omat työnsä päivän aikana ja riittääkö päivittäinen
työaika töiden tekemiseen, tulee kiinnittää huomiota. Jokaisen kannattaa myös miettiä,
että tekeekö kenties jotain tarpeetonta ja turhaa työtä, joka kuuluisi jonkun muun hoi-
taa. Tässä oman työn organisoinnissa on hyvänä apuvälineenä aiemmin esittämäni
Stephen Covey:n nelikenttämalli, joka asettaa työtehtävät kiireellisyys- ja tärkeysjärjes-
tykseen.

Tehokas työajan käyttö lisää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin, vähentää
stressiä ja parantaa työilmapiiriä, kun työt ennätetään tehdä työaikana, eikä tarvitse päi-
vittain jäädä ylitöihin. Varsinkin nyt kun työt on jaettu uudelleen tasapuolisesti ja yksi-
kössä on kolme kokopäiväistä toimistonhoitajaa, päivittäinen työaika riittää hyvin töi-
den tekemiseen. Jos jonkun toimistonhoitajan päivittäinen työaika ei tunnu riittävän,
silloin kannattaa miettiä työnjakoa uudelleen tai lisäresurssien järjestämistä.

Yksikön toimistonhoitajilla ei juurikaan ole yhteisiä kokouksia tai tapaamisia toisten perhekeskustoiminnan toimistonhoitajien tai toimistosihteereiden kanssa, josta he voisivat saada vertaistukea. Sen tähden kesällä aloitettu, yksikön oma toimistonhoitajien viikkopalaveri esimiehen kanssa on hyvä asia, koska se lisää yhteisöllisyyttä ja luo yhteishenkeä. Osanottajien avoimuus ja kommunikaatio kokouksissa on tärkeää, sillä parhaimmillaan niissä voi saada sosiaalista tukea ja oppia uusia asioita, antaa palautetta ja kertoa ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Kun/jos toimistonhoitajat alkavat miettiä ja kehittävät työkäytäntöjensä yhdenmukaisiksi, tarvitsevat he myös tähän oman toimistonhoitajien foorumin, jossa käsitellään juuri näitä asioita.

Toimistonhoitajien ryhmää voisi alkaa kutsua toimistotiimiksi, koska toimistonhoitajat muodostavat yhtenäisen ryhmän, jolla on yhteinen päämäärä. Tiimi-ajattelua tukee myös se että toimistotyöt jaetaan tasapuolisesti kaikkien toimistonhoitajien kesken, eikä kukaan enää hoida kaikkia yhden vastuualueen asioita yksin, joten varsinaista ”nimikko” toimistonhoitajaa vastuualueilla ei ole. Työtehtävät ovat kaikille samanlaisia ja kaikkien on ne osattava, joten tiiminä toimiminen, asioiden jakaminen ja niistä puhuminen helpottaa asioiden sujumista ennemminkin kuin että jokainen toimii oman tapansa ja tyyliinsä mukaan. Kesällä aloitetut viikoittaiset palaverit tukevat myös tiimityöajatusta. Parhaimmillaan tiimityöskentely luo me-henkeä ja parantaa ilmapiiriä ja yhteistyötä. Tiimityön aloittamisessa ja toiminnassa tarvitaan myös esimiehen apua ja tukea.

Toimistotöiden uudelleen jakamisessa on kyse muutoksesta, joka on osittain saanut alkunsa organisaatio uudistuksen vuoksi. Töitä ei ole jaettu uudelleen ja muutokselle on tullut tarve. Esimiehen olisi hyvä ottaa huomioon se, että muutokseen liittyy aina tunteita, niin positiivisia kuin negatiivisia. Jos näihin tunteisiin tai tuntemuksiin ei kiinnitetä huomiota, on vaarana se, että muutosta ei tapahdu, vaan toimitaan, kuten ennenkin on toimittu. Muutoksella pyritään parantamaan ja tehostamaan toimistonhoitajien työtä ja työtapoja, ei muuttamaan heitä tai heidän persoonallisuuttaan. Viestinnällä on tärkeä osuus muutoksen onnistumisessa ja toteutumisessa ja siihen on hyvä kiinnittää huomiota. Kannattaa miettiä, että miten ja missä tilanteessa muutoksesta tai muutosehdotuksesta kerrotaan asianosaisille ja muulle henkilökunnalle. Asianosaisille on hyvä kertoa ja käydä läpi muutokset henkilökohtaisesti. Muulle henkilökunnalle on tiedotettava

toimiston töiden jakautumisesta, jotta he osaavat toimia oikein. Tässä on myös hyvä mahdollisuus tehdä toimistotyö näkyväksi koko yksikössä.

5.3 Toimenpidesuositukset tutkimuksen lähdeorganisaatiolle

Sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto -yksikön toimistonhoitajien tehtävien uudelleen jakamiseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta se toteutuisi mahdollisimman hyvin. Tehtävien uudelleen jakamisella ja sijaistusjärjestelmän luomisella pyritään lisäämään ja parantamaan toimistonhoitajien välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua, sekä selkeyttämään toimistonhoitajien tehtävät heille itselleen, sekä koko henkilökunnalle.

Toimistonhoitajien tehtävien jako (liite 7) perustuu siihen, että jokainen työryhmä on jaettu jollekin toimistonhoitajalle ja kaikki näiden työryhmien tai niihin liittyvät tehtävät kuuluvat kyseiselle toimistonhoitajalle.

Effica-päätösten ja henkilöstöhallinnon osalta tehtävät ovat samanlaiset jokaisen toimistonhoitajan kohdalla. Tämä on esimiestyön ja henkilökunnan kannalta selkeää, koska esimerkiksi jokaisen esimiehen ja hänen alaistensa kaikki henkilöstöasiat hoitaa yksi toimistonhoitaja. Sama toimistonhoitaja hoitaa myös kaikki saman esimiehen työryhmien asiakkaisiin liittyvät Effica-päätökset.

Jokaisella toimistonhoitajalla on vastuullaan virkoja ja toimia, joten jokainen pysyy ajan tasalla siitä mitä näiden henkilöstöhallintoon liittyy. Kukin toimistonhoitaja huolehtii omalla vastuullaan olevien virkojen osalta, yhteistyössä muiden toimistonhoitajien kanssa, (esimerkiksi yhteinen mappi, johon päätökset arkistoidaan ja joka on kaikkien tiedossa ja saatavilla ja jossa on yksi juokseva päätöspykälänumero) pöytäkirjojen ja otteiden laadinnasta.

Taloushallinnossa on perusteltua jatkaa samaa jakoa kuin Effica-päätöksissä ja henkilöstöhallinnossa, jossa tiettyjen työryhmien ja heidän esimiestensä tilaukset ja laskut hoitaa sama toimistonhoitaja. Jokainen toimistonhoitaja vastaa omien työryhmiensä tilauksista ja laskuista. Jos lasku tulee ”väärälle” toimistonhoitajalle, hän voi lähettää sen helposti siitä vastaavalle henkilölle. Jos yhden työryhmän laskuja ja tilauksia lähdetään

jakamaan epämääräisesti toisille toimistonhoitajille, ei kenelläkään ole selkeää kokonais-kuvaa siitä mikä lasku ja tilaus kenellekin kuuluu. Selkeämpää on ja joka myös helpottaa toimistonhoitajan työtä, että tilauksen tehnyt myös huolehtii laskun tarkistuksesta ja vientiluetteloiden oikeellisuudesta, sekä tekee mahdolliset oikaisut kirjanpitoon.

Taloushallinnon ehdotuksessa on toimistonhoitajilla toisistaan poikkeavia tehtäviä, sillä kaikkia tehtäviä ei voi, eikä kannata lähteä jakamaan, vaan jotkut asiat täytyy hoitaa tehtäväkokonaisuuksina. Esityksessä on pyritty arviomaan sitä, miten paljon jokin asia työllistää ja jakaa sen mukaan tehtäviä tasapuolisesti. Esimerkiksi toimistonhoitaja L:n työryhmiltä ei tule yhtä paljon Kosti-tilauksia kuin J:n ja K:n, joten hänelle on laitettu muita tilauksia, samoin L ei tee laskutuspyyntöjä, joten hänelle on laitettu koko talon laskuja. Vientiluetteloiden tarkistus on myös jaettu toisin, koska toimistonhoitaja J:lle on laitettu enemmän muita tehtäviä. Jokainen kuitenkin oikaisee omat virheensä ja jos joku muu on tehnyt virheen kuin luettelon tarkastaja, annetaan siitä tieto asianomaiselle joka tekee oikaisun.

Yleishallinnossa on jokaisella samanlaiset tehtävät ja jokainen hoitaa ne omien työryhmiensä osalta, tietysti tarvittaessa yhteistyössä muiden toimistonhoitajien kanssa.

Muut tehtävät on katsottu tarkoituksenmukaiseksi jakaa kokonaisuuksina, jolloin yhdellä toimistonhoitajalla on tukiasuntojen kokonaisuus, yhdellä työhönohjauksen kokonaisuus ja yhdellä kiinteistöön ja toimitilaan liittyvä kokonaisuus. Näitä tehtäviä, jotka koostuvat useista erilaisista, mutta tiettyyn asiaan liittyvistä tehtävistä, olisi ollut hyvin vaikea lähteä jakamaan ilman, että työt ”pirstaloituvat” pieniksi osiksi, eivätkä ole enää oikein kenenkään hallittavissa. Tämä osa on myös kaikkein haavoittuvuin sijaistamistilanteissa, jos toimistonhoitajat eivät jaa tietoa muille. Varsinkin muista tehtävistä ja niiden tilanteesta olisi hyvä kertoa toisille toimistonhoitajille viikoittaisissa yhteisissä kokouksissa, jotta poissaolojen sattuessa kollegat pystyvät helposti hoitamaan sijaistuksen.

Tutkijan mielestä edellä esitetty tehtävienjako on looginen, yksinkertainen ja selkeä, mutta vain käytäntöhän sen osoittaa onko näin. Toinen vaihtoehto olisi vaihtaa muiden tehtävien kokonaisuuksia keskenään toisten toimistonhoitajien kanssa, jolloin saataisiin vielä enemmän vaihdettua työryhmien eri tehtäviä. Tosin annetussa ehdotuksessa on

mietitty jako tällaiseksi, koska siinä on ajateltu myös sitä, miten paljon mikäkin asia työllistää.

Seuraavassa vertailun vuoksi uuden tehtäväjaon mukaiset vertailuluvut.

Taulukko 3. Uusien tehtäväkuvien mukaiset vertailuluvut

	Toimistonhoitaja J	Toimistonhoitaja K	Toimistonhoitaja L
Asiakkaisiin liittyvät työt	516+300=816 asiakasta	516+300=816 asiakasta	516+280+(200)=996 (796) asiakasta
Taloushallinto	63 vientiä	42+88=130 vientiä	116+25=141 vientiä
Henkilöstöhallinto	19 henkilöä	18 henkilöä	20 henkilöä

Kuten taulukosta voi huomata jakaantuvat asiakasmääriin liittyvät työt nyt tasaisemmin kuin aiemmin. Vertailussa on käytetty samoja lukuja kuin sivulla 30, mutta nyt uuden työnjaon perusteella. Kun huomioidaan se, että toimistonhoitaja L:n 200 asiakasta työllistävät pääasiassa vain kesäaikaan, on asiakasmäärät melkein samat. Samoin henkilöstöhallinnon henkilöt jakaantuvat tasaisemmin kaikkien kesken. Taloushallinnon vientien lukumäärä ei tässä ole suoraan vertailtavissa, sillä toimistonhoitajat J ja K ja osittain myös L hoitavat kaikki sijoituksen sosiaalityön tilauksia ja laskuja ja toimistonhoitajat J ja K hoitavat kumpikin jälkihuollon tukiasuntotoiminnan tilauksia ja laskuja, mutta vientiluetteloiden tarkistusvastuut ovat jälkihuollon tukiasuntojen osalta toimistonhoitaja J:llä ja sijoituksen sosiaalityön osalta toimistonhoitaja K:lla.

Ehdotuksessa ei ole jaettu alla mainittuja tehtäviä, koska ne on tällä hetkellä annettu tietyille henkilöille tehtäviksi, eikä ehdotuksessa haluttu ottaa kantaa siihen kuka mitään tehtäväkokonaisuutta ryhtyy hoitamaan.

ATJ-oikeuksien tallennusoikeudet ovat yhdellä toimistonhoitajalla. Hän voi tehdä tätä tehtävää ja se voidaan lisätä siihen kokonaisuuteen, mitä aluetta hän alkaa hoitaa. Samoin HR-työpöytä yhdyshenkilö, Helmi-työpöytä päivittäjät ja VR-yhdyshenkilö ovat

nimettyjä henkilöitä, joten nämä tehtävät täytyy lisätä jokaisen asianomaisen henkilön kohdalle.

Tehtävien jaosta on jätetty pois joitakin tehtäviä, jotka ovat jääneet pois tai muuttuneet, tai joiden hoitaminen on siirtynyt jonkun toisen henkilön vastuulle. Tällaisia ovat lomakepäättösten arkistointi ja lähettäminen (lomakepäättökset ovat siirtyneet sähköiseen HR-työpöytään ja lomakepäättöksiä on nykyään vähän), postin käsittely (vahtimestari jakaa postin jokaisen lokeroon ja jokainen käsittelee oman postinsa), irtaimistoluetteloiden ylläpito (luetteloita ei enää pidetä, koska euromääräinen summa ei ylity ja investointimäärärahalla hankitut kalusteet luetteloidaan talouspalveluissa), tekstinkäsittely (tekstinkäsittelyä ei enää ole, sillä jokainen kirjoittaa ja käsittelee itse omat tekstinsä), AdeEko-raporttien tulostus (raportit tulevat talouspalveluista sähköpostilla toimistonhoitajille ja ne tallennetaan Y-asemalle), josta jokainen voi tulostaa itse tarvitsemansa raportin.

Toimistonhoitajien poissa ollessa esimerkiksi lomien tai sairauden vuoksi sijaistuksista ei ole sovittu etukäteen, vaan työt on pyritty hoitamaan kahden paikalla olevan toimistonhoitajan kanssa yhdessä. Muulle henkilökunnalle on myös ollut epäselvää kuka hoitaa mitään asiaa.

Uudeksi sijaisuus-malliksi voisi ottaa seuraavanlaisen järjestelmän: J->K->L->J, jolloin J sijaistaa ensimmäisenä vuonna K:ta, K sijaistaa ensimmäisenä vuonna L:ää ja L sijaistaa ensimmäisenä vuonna J:tä. Seuraavana vuonna käännetään järjestys, eli L->K->J->L, jolloin L sijaistaa toisena vuonna K:ta, K sijaistaa toisena vuonna J:tä ja J sijaistaa toisena vuonna L:ää. Näin kaikki ovat toistensa sijaisia parin vuoden sisällä. Toki sijaisamisaika voi olla lyhyempikin, esimerkiksi puoli vuotta.

Tämän järjestelmän etuna on se, että lomien suunniteltaessa voidaan huomioida se, ettei sijaisuusketjussa vierekkäin olevat toimistonhoitajat ole lomalla samaan aikaan, kun ennalta jo tiedetään kuka sijaisuutta hoitaa. Samoin voidaan joustavammin siirtää keskeneräiset työt sijaistajalle. Etuna on myös se, että esimerkiksi akuuteissa poissaoloissa tiedetään heti kuka ottaa tehtävät hoitaakseen, kun ne on sovittu vuodeksi kerrallaan

etukäteen. Tiedottamalla myös muuta henkilökuntaa sijaistamisjärjestelmästä, saadaan toimistopalvelut toimimaan paremmin.

Edellä esitetyt toimistonhoitajien tehtävien uudelleen jako ja sijaistamisjärjestelmä pitävät sisällään paljon muutoksia totuttuihin työtapoihin. Tehtäväkuvien käyttöönoton lisäksi täytyy kiinnittää huomiota myös siihen miten töitä tehdään ja siihen, että muutokset vaativat myös toimistonhoitajilta halua muuttaa ja kehittää omaa työtään. Muutokseen, sen toteuttamiseen ja siitä tiedottamiseen kannattaa kiinnittää huomiota, jos muutokset todella halutaan toteuttaa. Muutoksista tiedottaminen koko henkilökunnalle tekee toimistonhoitajien työtä näkyvämmäksi ja auttaa toimistonhoitajia ja muuta henkilökuntaa sopeutumaan muutokseen.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin aikataulun mukaisesti kesän ja syksyn 2011 aikana. Aihe oli selvillä jo keväällä 2010, jolloin tulevasta organisaatiouudistuksesta tiedettiin ja yhdessä silloisen esimiehen kanssa puhuttiin alustavasti uuden yksikön toimistotöiden uudelleen organisoimisesta. Kyselyt ja haastattelut tehtiin kesällä 2011 ja tätä aineistoa, olemassa olevia tehtäväkuvia ja tutkijan omia kokemuksia vuosien varrelta analysoitiin. Raportti kirjoitettiin syksyllä 2011.

Pääpaino tutkimuksessa oli vanhoilla tehtäväkuvilla, joiden perusteella tehtiin ehdotus uudeksi tehtävä jaoksi ja sijaistamisjärjestelmäksi. Mielenkiintoisen lisän tutkimukseen toi se, että aiemman 2,5 toimistonhoitajan työpanos lisääntyi syksyllä 2011, jolloin toimistonhoitajia oli kolme ja tehtävät voitiin jakaa tasapuolisesti. Esimiehille lähetetystä kyselystä ja toimistonhoitajien kanssa käydyistä haastatteluista saatiin tietoa siitä mihin eniten kaivattiin parannusta ja hyviä ehdotuksia tutkimustulosten tueksi.

Tutkimuksessa annettu esitys toimistonhoitajien töiden uudelleen jakamiseksi on tutkijan mielestä onnistunut hyvin. Se on selkeä ja yksinkertainen myös esimiestyön kannalta. Se poistaa osaltaan myös niitä seikkoja, joita esimiehet toivat esiin antamissaan vastauksissa toimistotöiden parantamiseksi ja sujumiseksi. Sijaistamisjärjestelmää ei aikai-

semmin ollut, ja tähän esimiehet halusivatkin parannusta. Tässä tutkimuksessa annettu esitys on yksinkertainen ja toimiva.

Alunperin suunnitelmissa oli liittää tähän opinnäytetyöhön myös kohdeorganisaation toimistotöiden työkäytäntöjen selvittäminen ja yhtenäistäminen, mutta aihe oli pakko rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimuksesta olisi tullut liian laaja käytettävissä olevaan aikaan nähden. Nyt kun toimistonhoitajien työtehtävät on jaettu uudelleen, tämä aihe voisi kuitenkin olla mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus ja sen tulokset helpottaisivat ja auttaisivat uusien toimistonhoitajien perehdyttämisessä. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla tutkia sitä, miten tämän tutkimuksen ehdotukset ovat toteutuneet ja onko sillä ollut vaikutusta toimistonhoitajien keskinäiseen tiedonkulkuun ja ilmapiiriin sekä työhyvinvointiin.

Lähteet

Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. WSOY. Helsinki.

Haapakorpi, A. & Haapola, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit: avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2011. Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja. Luettavissa: <http://hel.fi/hki/heke/fi/Kaupunki+tyonantajana>. Luettu: 9.11.2011.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita 10. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. WSOY. Helsinki.

Juutti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammatti-korkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Kosonen, K. & Pekkanen, L. 2010. Toimistopalvelut. Edita. Helsinki.

- Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen, Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari. Helsinki.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit: ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Suomen Atk-kustannus. Espoo.
- Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.). 2009. Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Vantaa.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Vakkuri, K. 2001. Aika ja Sinä - Opas ajankäytön suunnitteluun ja itsensä johtamiseen. Uudistettu painos. BSV-kirja. Helsinki.
- West, M. A. 2004. 2.nd edition. Effective teamwork: practical lessons from organizational research. BPS Blackwell. Carlton.

Liitteet

Liite 1. Vanha tehtäväkuva, toimistonhoitaja A

SIJOITUKSEN SOSIAALITYÖ (noin 750 asiakasta)

1. Asiakkaat

- AML 7 perintä päätökset (lapsilisät, elatustuet)
- LSL § 77 päätös itsenäistymisvaroista tiedoksianto lakiyksikköön sekä asiakkaalle
- maksusitoumusten kirjoittaminen
- SH- väestörekisteriin ilmoitukset huostaanoton lopettamisesta
- sijoituksen sosiaalityön asiakkaiden LSL SIPÄ päätöksien tiedoksianto ja maksatus
- tilastojen koonti ja kehittäminen
- uusien asiakkaiden tilien syöttö ja tallennus Efficaan
- VR- shekkien kirjoittaminen ja seuranta
- ym. sijoitettujen asiakkaiden päätökset

2. Taloushallinto

- budjetin valmistelutehtävät ja budjetin seuranta
- kustannuspaikkaraporttien ja vientiluetteloiden tulostus AdeEko-ohjelmasta, kirjausten tarkistus ja mahdolliset oikaisut
- laskujen tarkastus ja tiliöinti
- tarjouspyynnöt ja tilaukset
- tilauslappujen kirjoittaminen/Kosti-järjestelmä

3. Henkilöstöhallinto

- Atj- oikeuksien tallennus
- henkilöstöhallinnon ohjeiden päivitys ja ohjeistus henkilökunnalle
- henkilöstöhallinnon valmistelutehtävät (työsopimukset, täyttöluvat, käyttöoikeudet ym.)
- lomakepäätöksien, arkistointi ja lähettäminen
- Timecon- kellokorttisaldojen korjaus, seuranta ja ylläpito

4. Yleishallinto

- arkistointi, kopiointi ja tekstinkäsittely
- matkakorttien tilaukset (VR, Matkahuolto, taxi)
- Merex- tietojen päivittäminen
- postin käsittely
- sopimuksien tekeminen yhteistyökumppaneiden kanssa
- toimistotarvikkeista vastaaminen ja tarviketilaukset
- ym. erilaisia neuvonta ja selvitystehtäviä
- yksikön eri toimintojen kahden muun toimistonhoitajan sijaistaminen

JÄLKIHUOLLON SOSIAALITYÖ (Noin 800 asiakasta)

1. Asiakkaat

- AML 7 perintä päätökset (lapsilisät, elatustuet)
- jälkihuollon asiakkaiden päätöksiä tiedoksianto, maksatus
- LSL § 77 päätös itsenäistymisvaroista tiedoksianto lakiyksikköön sekä asiakkaalle
- maksusitoumusten kirjoittaminen
- SH – väestörekisteriin ilmoitukset huostaanoton lopettamisesta
- uusien asiakkaiden tilien syöttö ja tallennus Efficaan
- VR- shekkien antaminen ja seuranta

2. Taloushallinto

- budjetin valmistelutehtävät ja budjetin seuranta
- kustannuspaikkaraporttien ja vientiluetteloiden tulostus AdeEko-ohjelmasta, kirjausten tarkistus ja mahdolliset oikaisut
- laskujen tarkastus ja tiliöinti
- tarjouspyynnöt ja tilaukset
- tilauslappujen kirjoittaminen/Kosti-järjestelmä

3. Henkilöstöhallinto

- Atj- oikeuksien tallennus
- henkilöstöhallinnon ohjeiden päivitys ja ohjeistus henkilökunnalle
- henkilöstöhallinnon valmistelutehtävät (työsopimukset, täyttöluvat, käyttöoikeudet ym.)
- lomakepäätöksiä, arkistointi ja lähettäminen
- Timecon- kellokorttisaldojen korjaus, seuranta ja ylläpito

4. Yleishallinto

- arkistointi, kopiointi ja tekstinkäsittely
- matkakorttien tilaukset (VR, Matkahuolto, taxi)
- Merex- tietojen päivittäminen
- postin käsittely
- sopimuksien tekeminen yhteistyökumppaneiden kanssa
- toimistotarvikkeista vastaaminen ja tarviketilaukset
- ym. erilaisia neuvonta ja selvitystehtäviä
- yksikön eri toimintojen toimistotyön/kahden muun toimistonhoitajan sijaistaminen

Liite 3. Vanha tehtäväkuva, toimistonhoitaja B

JÄLKIHUOLLON TUKIASUNTOTOIMINTA (Asiakkaita n. 600/vuosi)

1. Tukiasuntojen hallinnointi

- asuntorekisterin ylläpito
- ilmoitukset uusista asukkaista tilapalveluun, kiinteistöyhtiöihin ja kiinteistövirastoon
- laskutuspyynnön tekeminen Talpaan asukkaiden veloista
- sisään- ja poismuuttojen kirjaaminen
- tukiasumiseen liittyvien tilastojen laskeminen ja lähettäminen eteenpäin /3 kpl)
- tukiasuntojen avainten ja sarjoitusten tilaaminen
- tukiasuntojen hankinta, luovutus ja vaihto
- tukiasuntojen koneiden ja laitteiden hankinnat (esim. pesukoneet)
- tukiasuntojen remonttien yhdyshenkilönä toimiminen
- vuokranseuranta

2. Taloushallinto

- budjetin valmistelutehtävät ja budjetin seuranta
- irtaimistoluettelon ylläpito
- kalusteista vastaaminen ja uusien hankkiminen (tarjouspyynnöt ja tilaukset)
- kustannuspaikkaraporttien ja vientiluetteloiden tulostus AdeEko – ohjelmasta, kirjausten tarkistus ja mahdolliset oikaisut
- laskujen tarkastus ja tiliöinti
- puhelinlaskujen tarkistus ja seuranta
- tilauslappujen kirjoittaminen/Kosti ostojärjestelmä

3. Henkilöstöhallinto

- henkilöstöhallinnon ohjeiden päivitys ja ohjeistus henkilökunnalle
- henkilöstöhallinnon valmistelutehtävät (työsopimukset, täyttöluvut, käyttöoikeudet ym.)
- koulutustilastojen ylläpito
- Timecon- kellokorttisaldojen korjaus, seuranta ja ylläpito
- tukihenkilöihin liittyvät tehtävät (esim. hoitopalkkiot ja kulukorvaukset)
- vakanssien hakuilmoitukset rekry-järjestelmään, tulostus, yhteenvedot ja kiitoskirjeet
- virantoimitusmatkojen matkalippujen tilaaminen

4. Yleishallinto

- arkistointi, kopiointi ja tekstinkäsittely
- Helmi työpöytäpäivittäjä
- koulutus- ja ryhmätoiminnan hankinnat
- kuukausi-, vuositilastojen koonti ja tilaston seurannan kehittäminen, sekä tilannekatsaukset
- Merex- tietojen syöttäminen
- postin käsittely
- puhelinpalvelu ja muu asiakaspalvelu
- päivystysvuorojen laatiminen
- toimistokoneet (leasing ja huollon tilaaminen)
- toimistotarvikkeista vastaaminen ja tarviketilaukset
- vierastarjoilut (osto ja kattaus)
- yhteyshenkilönä ja tiedottajana toimiminen kiinteistöön ja tiloihin liittyvissä asioissa
- yksikön toimitilojen siivouspalvelujen ja muun ylläpidon koordinointi ja tiedottaminen
- ym. erilaisia neuvonta ja selvitystehtäviä
- yksikön eri toimintojen toimistotyön/kahden muun toimistonhoitajan sijaistaminen

Liite 4. Vanha tehtäväkuva, toimistonhoitaja C

NUORTEN TYÖHÖNOHJAUS (Noin 280 asiakasta/vuosi, lisäksi noin 200 sijais-
huollon asiakkaan kesätöiden rahoituksen koordinointi)

1. Nuorten työhönohjauksen hallinnointi

- kuukausi- ja vuositilaston koonti ja tilaston seurannan kehittäminen
- nuorten kesätyörahojen käytön organisointi laitoksille, tiedotus, seuranta ja neuvonta
- nuorten valmennusjaksojen korvauksien maksu AKO+
- työhönohjauksen lähetteiden kirjaaminen
- Villa Ullaksen tulojen tilitysten seuranta ja arkistointi
- Villa Ullaksessa työharjoittelussa olevien nuorten tunti-ilmoitusten lähettäminen
- Villa Ullaksessa kesätöissä olevien nuorten työsopimusten teko ym. lomakepäättösten käsittely

2. Taloushallinto

- ajopäiväkirjojen tarkistus ja jatkokäsittely
- budjetin valmistelutehtävät ja budjetin seuranta
- irtaimisto- ja kalustoluettelon ylläpito
- kalusteista vastaaminen ja uusien hankkiminen
- kustannuspaikkaraporttien ja vientiluettelojen tulostus AdeEko – ohjelmasta, kirjausten tarkistus ja mahdolliset oikaisut
- laskujen tarkastus ja tiliöinti
- puhelinlaskujen tarkistus ja seuranta
- tilauslappujen kirjoittaminen/KOSTI-järjestelmä

3. Henkilöstöhallinto

- henkilöstöhallinnon ohjeiden päivitys ja ohjeistus henkilökunnalle
- henkilöstöhallinnon valmistelutehtävät (työsopimukset, viranhoidtomääräykset, täyttöluvut, käyttöoikeudet, esityspohjien laatiminen jne.)
- koulutustilastojen ylläpito
- Sinupin pöytäkirjojen ylläpito ja otteiden ja oikaisuvaatimusten lähettäminen viroista
- Timecon kellokorttisaldojen korjaus, seuranta ja ylläpito
- vakanssien hakuilmoitukset rekry-järjestelmään, tulostus, yhteenvedot ja kiitoskirjeet

4. Yleishallinto

- ammattikirjaston ylläpito
- arkistointi, kopiointi ja tekstinkäsittely
- Helmi-työpöytä päivittäjä
- postin käsittely
- puhelinpalvelu ja muu asiakaspalvelu
- erilaisia tilastointi-, selvitys-, neuvonta- ym. tehtäviä
- toimistotarvikkeista ja toimistokoneista vastaaminen sekä tarviketilaukset
- vierastarjoilut (osto ja kattaus)
- yksikön eri toimintojen toimistotyön/kahden muun toimistonhoitajan sijaistaminen

Liite 5. Esimiehille lähetetty sähköposti kysely

Hei!

Olen tekemässä opinnäytetyötäni SINU-yksikön toimistotöiden uudelleen järjestämisestä ja töiden jakamisesta tasapuolisesti kolmen toimistohoitajan kesken.

Kyselenkin teiltä, että:

Mitkä asiat /tehtävät on teidän mielestänne tärkeä/hyvä ottaa huomioon töitä jaettaessa? (esimerkiksi esimiesnäkökulma). Miten jako teidän mielestänne olisi hyvä toteuttaa (esimerkiksi jako yksiköittäin (5 yksikköä), tehtävien mukaan (esim. henkilöstöasiat yhdelle jne.), jako vakanssien mukaan, jne.)

Omia ehdotuksia ja ajatuksia jakamisesta ja yhteistyön parantamisesta, miten asiat saataisiin sujumaan joustavasti.

Liite 6. Esimiehiltä saadut vastaukset

Kyselystä tuli seuraavanlaisia vastauksia:

- Toimistotyö näkyväksi, että jokainen yksikössä työskentelevä tietää mitä toimistonhoitajan vastuulle kuuluu.
- Kaikkien pitäisi pystyä tekemään kaikkia töitä.
- Viikoittainen työpalaveri, jossa tehdään yhteenveto edellisestä viikosta, katsotaan ennakkoivasti alkavan viikon työt ja haasteet, päätetään johtoryhmälle vietävät asiat. Avataan kunkin kuormittavuutta ja jaetaan ja käydään läpi. Jaetaan infoa esimerkiksi jonkun käymästä koulutuksesta.
- Tiedottamiseen kiinnitettävä enemmän huomiota.
- Toimistonhoitajat voivat ”erikoistua” johonkin alueeseen, kunhan sovitaan kuka toimii sijaisena.
- Työn sujuvuus, että asiat hoituu riippumatta siitä kuka on paikalla.
- Kaikille tieto siitä kenen vastuulla on mikäkin asia.
- Kaikkien osattava toistensa työt, jotta sijaistus onnistuu.
- Toimistonhoitajien välinen kommunikointi kuntoon, että toisetkin tietää missä mennään jos asia jäänyt kesken.
- Toimistonhoitajilla oltava tietoa myös toiminnan sisällöstä, jotta esim. laskujen tiliöinti onnistuu.
- Toimistonhoitajien sijaistukset tulisi ottaa huomioon töitä jaettaessa.
- Töiden priorisointi, eli esim. listaukset kiireellisistä ja vähemmän kiireellisistä töistä sijaistuksia ajatellen.
- Keskittäminen oman toiminnan asiat yhdelle toimistonhoitajalle.
- Nopeaa toimintaa vaativat asiat kaikkien tehtäväksi.
- Keskitetään oma toiminta yhdelle toimistonhoitajalle.
- Nuorten työhönohjauksen asiakkaisiin liittyvät tehtävät yhdelle.
- Henkilöstöasiat yhdelle toimistonhoitajalle, kunhan tietää kuka niitä hoitaa.
- Effic-päätösten jakaminen esim. maksutapahtumia sisältävät päätökset yhdelle ja huostaanottojen ja sijaishuollon ym. muutokset toiselle.
- Toimistotarvikkeiden ja kaluston tilaukset ja laskujen hoito yhdelle.

- Työpäivän organisointi: esim. hoidatte tiettyä aikana esim. henkilöstöhallintoa, tiluksia tai maksatuksia ja tieto kaikille tästä, niin voisi auttaa vähentämään työssänne olevia häiriöitä ja keskeytyksiä.
- Tieto kaikille työntekijöille toimistonhoitajien tehtävistä ja haasteista ja siitä mitä tietoa tarvitaan, jotta toimistotyö saadaan tehdyksi.
- Työpalaveri käytäntö kerran viikossa on hyvä asia myös yhteistyön kannalta.
- Jako henkilöstöhallinnon tehtäviin, taloushallinnon tehtäviin jne. ei ole perusteltua, koska TVA:ssa mainitaan monipuoliset työtehtävät.
- Ehdotus jaoksi:
 - A. sijoituksen sosiaalityön työtehtävät + 7 sosiaalityöntekijän päätökset.
 - B. jälkihuollon sosiaalityön, nuorten työhönohjauksen ja yleishallinnon työtehtävät + 7 sosiaalityöntekijän päätökset.
 - C. jälkihuollon tukiasuntotoiminnan työtehtävät + 7 sosiaalityöntekijän päätökset.
- Jokainen toimistonhoitaja ”erikoistuu” oman yksikkönsä tehtäväkokonaisuuksiin.
- Vuosilomien ym. sijaisuuksien tulee olla kiertäviä ja tulee huolehtia siitä, että kaikilla toimistohoitajilla pysyy ajan tasalla koko toimistotyön ja eri toimintojen hallinta.
- Kaikkien toimistonhoitajien osallistuminen henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ym. koulutuksiin.

Liite 7. Ehdotus uudeksi toimistonhoitajien tehtäväjaoksi:

SJOITUKSEN SOSIAALITYÖ JA JÄLKIHUOLTOYKSIKÖN TOIMISTONHOITAJIEN TEHTÄVÄT

TOIMISTONHOITAJA TOIMISTONHOITAJA TOIMISTONHOITAJA

J	K	L
<p>Sijoituksen sosiaalityöntekijät + esimies (1+7) ja Sosiaaliohjaajat + esimies (1 +10)</p>	<p>Jälkihuollon sosiaalityöntekijät + esimies (1 +7) ja Sosiaaliohjaajat + esimies (1 +9)</p>	<p>Sijoituksen sosiaalityöntekijät + esimies (1 +7) ja Työkuraattorit, työnjohtajat + esimies (1+8) ja Sinup+ toimistonhoitajat (3)</p>
<p>Kaikki Efficaan liittyvät tehtävät em. sosiaalityöntekijöiden osalta</p>	<p>Kaikki Efficaan liittyvät tehtävät em. sosiaalityöntekijöiden osalta</p>	<p>Kaikki Efficaan liittyvät tehtävät em. sosiaalityöntekijöiden osalta</p>
<p>Henkilöstöhallinto</p>	<p>Henkilöstöhallinto</p>	<p>Henkilöstöhallinto</p>
<p>Kaikki em. työryhmien tehtävät esim; - ohjeiden päivitys ja ohjeistus - työsopimusten, täyttölupien, käyttöoikeuksien ym. valmistelu - Timecon saldojen korjaus, seuranta ja ylläpito - koulutuspäätösten arkistointi, lähetys ja tilastointi - sinup:in pöytäkirjojen, -otteiden ja oikaisuvaatimusten hoitaminen (virat) - Merex-tietojen päivitys</p>	<p>Kaikki em. työryhmien tehtävät esim; - ohjeiden päivitys ja ohjeistus - työsopimusten, täyttölupien, käyttöoikeuksien ym. valmistelu - Timecon saldojen korjaus, seuranta ja ylläpito - koulutuspäätösten arkistointi, lähetys ja tilastointi - sinup:in pöytäkirjojen, -otteiden ja oikaisuvaatimusten hoitaminen (virat) - Merex-tietojen päivitys</p>	<p>Kaikki em. työryhmien tehtävät esim; - ohjeiden päivitys ja ohjeistus - työsopimusten, täyttölupien, käyttöoikeuksien ym. valmistelu - Timecon saldojen korjaus, seuranta ja ylläpito - koulutuspäätösten arkistointi, lähetys ja tilastointi - sinup:in pöytäkirjojen, -otteiden ja oikaisuvaatimusten hoitaminen (virat) - Merex-tietojen päivitys</p>
<p>Taloushallinto</p>	<p>Taloushallinto</p>	<p>Taloushallinto</p>
<p>- em. työryhmien Kosti-tilaukset (esim. lukkojen sarjoitus, pesukoneet jne.) - em. työryhmiin liittyvien laskujen tarkistus ja tiliöinti, myös puhelinlaskut - laskutuspyynnön tekeminen Talpaan asiakkaiden veloista</p>	<p>- em. työryhmien Kosti-tilaukset (esim. lukkojen sarjoitus, pesukoneet jne.) - em. työryhmiin liittyvien laskujen tarkistus ja tiliöinti, myös puhelinlaskut - laskutuspyynnön tekeminen Talpaan asiakkaiden veloista</p>	<p>- em. työryhmien Kosti-tilaukset - Hank.keskuksen tilaukset - em. työryhmiin liittyvien laskujen tarkistus ja tiliöinti (Villa Ullas), myös puhelinlaskut - koko talon laskujen tarkastus ja tiliöinti (sähkö, vuokra ym.)</p>

- vientiluetteloiden tarkistus ja mahdolliset oikaisut (jälkihuollon tukiasuntotoiminta)

- budjetin avustavat valmistelutehtävät ja seuranta

Yleishallinto

- arkistointi, kopiointi
- vierastarjoilut (osto +kattaus)
- neuvonta-, tilastointi- ja selvitystehtäviä

Muut tehtävät

- tukiasuntojen tukihenkilöiden palkkioiden ja kulkukorvausten maksu
- päivystysvuorojen laatiminen
- asuntojen hankinta, luovutus ja vaihto
- vuokranseuranta
- asuntojen remonttiyhdyshenkilö
- asuntorekisterin ylläpito
- ilmoitukset uusista asukkaista tilapalveluun, kiinteistöyhtiöihin ja kiinteistövirastoon
- kuukausi- (4 kpl) ja vuositilastojen koonti sekä tilannekatsaukset

- vientiluetteloiden tarkistus ja mahdolliset oikaisut (sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuollon sosiaalityö)

- budjetin avustavat valmistelutehtävät ja seuranta
- ajopäiväkirjojen tarkistus ja jatkokäsittely

Yleishallinto

- arkistointi, kopiointi
- vierastarjoilut (osto +kattaus)
- neuvonta-, tilastointi- ja selvitystehtäviä

Muut tehtävät

- yksikön toimitilaan (esim. siivous) ja kiinteistöön liittyvissä asioissa tiedottaminen ja yhdyshenkilönä toimiminen
- kalusteista vastaaminen, uusien hankinta, tarjouspyynnöt ja tilaukset
- toimistokoneista huolehtiminen (leasing ja huollon tilaaminen)
- ammattikirjaston ylläpito
- sinup:in antamat muut tehtävät

- vientiluetteloiden tarkistus ja mahdolliset oikaisut (nuorten työhönohjaus ja sijoituksen sosiaalityö ja jälkihuolto yhteiset)

- budjetin avustavat valmistelutehtävät ja seuranta
- ajopäiväkirjojen tarkistus ja jatkokäsittely

Yleishallinto

- arkistointi, kopiointi
- vierastarjoilut (osto +kattaus)
- neuvonta-, tilastointi- ja selvitystehtäviä

Muut tehtävät

- uusien asiakkaiden lähetteen kirjaaminen
- nuorten valmennusjaksojen AKO+ korvausten maksu
- Villa Ullaksessa työharjoittelussa olevien nuorten tunni-ilmoitusten lähettäminen
- Villa Ullaksessa kesätöissä olevien nuorten työsopimusten teko ym. lomakepäätösten käsittely
- Villa Ullaksen tulojen tilitysten seuranta ja arkistointi
- nuorten kesätöiden organisointi, tiedottaminen, neuvonta ja seuranta laitoksille
- kuukausi- ja vuositilastojen koonti